Niveau(x) d'enseignement : 3 Numéro ISN : 9630
Centre d'intérêt : 140

Bélisle, Philippe

De la gestion consultative à la gestion participative / par Philippe Bélisle. -- [Québec (Province)] : P. Bélisle, 1983.
vi, 106 f. ; 28 cm.

Titre de la couv. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 102-103.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Gestion * Participation * Ecole primaire * Ecole publique * Primaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Ecole Sauvé

Dans le cadre de cette étude, on décrit un projet d'intervention qui a consisté à s'impliquer dans la modification du type de gestion d'une école primaire publique, l'école Sauvé à Laval. Cette dernière est passée d'un type de gestion consultative à un type de gestion participative. Elle offre l'enseignement à un total de 600 élèves de la maternelle, du primaire et d'adaptation scolaire. Un total de 41 adultes y sont affectés soit 2 personnes à la direction, 25 enseignants titulaires, 7 enseignants spécialistes et 7 personnes au soutien. La mise en place d'un type de gestion participative s'est concrétisé par l'instauration d'un comité de concertation au niveau de la direction de l'école composé du directeur, du directeur-adjoint, d'enseignants, de parents, d'un représentant du soutien et d'élèves. Ce comité se réunit toutes les 2 semaines et vise à impliquer les divers intervenants du milieu dans l'organisation et la réalisation de projets. Généralement, il charge des sous-comités formés de parents, d'enseignants, d'un membre de la direction à l'occasion, de préparer des projets particuliers. Il s'arrête également à des problèmes immédiats et à des questions d'ordre purement administratif telles la modification du calendrier scolaire, la ventilation budgétaire, l'intervention de compagnies privées dans l'école.

Type de document :

9630

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DE LA GESTION CONSULTATIVE
À LA GESTION PARTICIPATIVE

par

Philippe Bélisle

promotion 1979-1982

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Décembre 1983

INT
4-78

REMERCIEMENTS

Depuis septembre 1979 j'ai eu le privilège de me perfectionner à l'École Nationale d'Administration Publique. Je tiens à souligner la qualité des cours dispensés, la compétence des professeurs que j'ai eu à côtoyer ainsi que le sérieux apporté à la sélection des étudiants.

La formation reçue à l'ENAP est de qualité et j'en remercie sincèrement les responsables.

Toute ma gratitude à Gérard Éthier pour ses précieux conseils lors de l'élaboration, de l'exécution et de l'évaluation de ce travail. L'attitude positive de ce professeur fut une constante source de motivation pour l'auteur.

Un merci particulier à mon mandataire Pierre Leduc, directeur des services éducatifs de la Commission scolaire Deux-Montagnes. Pierre a cheminé comme personne-conseil depuis le tout début de la réalisation de ce projet.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

c2 c009292

AVANT-PROPOS

À l'ENAP, le projet d'intervention est une activité obligatoire personnelle de l'étudiant qui consiste en une démarche auprès d'un organisme public dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire. Le projet d'intervention est un document public qui doit satisfaire à la fois l'organisme commanditaire, l'ENAP et l'étudiant.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS. iii

TABLE DES MATIÈRES. iv

LISTE DES TABLEAUX. vi

INTRODUCTION. 1

CHAPITRE I: DÉFINITION DU PROBLÈME. 4

A- Description de l'organisation. 5

B- Historique du projet 7

C- Formulation du problème. 16

D- Importance du sujet. 18

CHAPITRE II: THÉORIES D'ADMINISTRATION ET PARTICIPATION DES PARENTS 19

Théories d'administration 20

A- Administration 20

B- Gestion participative. 22

C- Conditions d'une gestion participative efficace. 28

D- Avantages et inconvénients 32

E- Prise de décision. 35

Participation des parents 37

CHAPITRE III: THÉORIE VS NOUVELLE STRUCTURE 44

CHAPITRE IV: UNE ANNÉE AVEC LE COMITÉ. 50

A- Fonctionnement et réalisations du comité 51

B- Modification de structure. 56

C- Conséquences. 58

D- Conclusion. 62

CHAPITRE V: ÉVALUATION 63

CHAPITRE VI: RECOMMANDATIONS. 66

A- Sur la formation. 87

B- Sur le mandat 88

C- Sur l'information 89

D- Sur le comité de vie étudiante. 90

E- Représentation des enseignants au comité d'école 91

F- Transition. 91

G- Sur les commentaires. 92

CHAPITRE VII: COMITÉ DE CONCERTATION VS PROJET DE LOI 40 93

CONCLUSION 98

BIBLIOGRAPHIE. 101

ANNEXE 104

LISTE DES TABLEAUX

1. Gestion consultative 47
2. Gestion participative. 48
3. Structure de concertation I. 49
4. Structure de concertation II 57
5. Organigramme des comités 61
6. Synthèse de l'évaluation 64

INTRODUCTION

Le but visé par la participation est de permettre aux membres d'une organisation de prendre une part de responsabilité dans la détermination des finalités de cette dernière, de s'impliquer au niveau de la prise de décision ainsi que dans l'application des décisions prises.

C'est autour de cet énoncé que se greffe notre projet d'intervention. Plus précisément, nous nous sommes impliqués directement dans le cheminement d'une école primaire publique qui est passée d'un type de gestion consultative à celui d'une gestion participative. Conséquemment à cette démarche, nous avons suivi le milieu dans son désir d'impliquer tous les intervenants possibles dans la détermination de ses orientations et dans la réalisation de ces dernières. C'est au sens de la responsabilisation collective, à la planification globale et à la cohérence des interventions que nous nous sommes plus particulièrement arrêtés.

Le présent document s'appliquera à démontrer une intervention dans le cheminement de cette démarche. Dans un premier temps, nous définirons le problème, nous présenterons l'historique du projet, la situation organisationnelle ainsi que les objectifs spécifiques visés. Suivra une revue de littérature portant sur deux sujets bien particuliers, soit: a) la gestion participative et, b) la participation des parents à l'école. Un troisième chapitre tentera de faire le lien entre cette théorie et le projet qui nous occupe. Dans un quatrième chapitre, nous suivrons l'équipe-école dans son nouveau mode de gestion.

Le cinquième chapitre portera sur l'analyse des résultats. Enfin, nous consacrerons les deux derniers chapitres à des recommandations susceptibles d'améliorer la formule retenue.

Nous croyons ainsi répondre aux objectifs visés par ce projet, c'est-à-dire nous impliquer et suivre cette école primaire dans la modification de son type de gestion, analyser son cheminement et être une personne ressource apte à soutenir cette démarche et à faire toute recommandation susceptible d'améliorer le fonctionnement et le rendement de cette organisation.

CHAPITRE I

DÉFINITION DU PROBLÈME

A. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le projet auquel nous avons participé s'est déroulé et se vit encore à l'école Sauvé, située à ville de Deux-Montagnes au nord de ville de Laval. Cette école dépend de la Commission scolaire Deux-Montagnes, entité de la région six nord du ministère de l'Éducation.

C'est une école primaire qui offre l'enseignement à près de six cents élèves de la maternelle (132), des deux cycles du primaire (426) ainsi qu'à des enfants d'adaptation scolaire (32), c'est-à-dire des élèves qui présentent des problèmes d'apprentissage ou de comportement. Un total de quarante et un adultes y sont affectés, soit:

- 2 personnes à la direction,
- 25 enseignants titulaires,
- 7 enseignants spécialistes,
- 7 personnes au soutien.

À cette équipe se greffent différents services relevant de la Commission scolaire, soit: un psychologue, une orthophoniste, une technicienne en assistance sociale, quatre conseillers pédagogiques et une infirmière; cette dernière relève du département de Santé commu-

nautaire de la région.

Une caractéristique particulière du milieu à souligner, c'est qu'on y retrouve dans une proportion quasi équivalente des francophones et des anglophones. L'école reçoit ainsi une clientèle anglophone qui équivaut à près de dix pour cent de sa clientèle totale.

Notons enfin que, respectant les obligations de la Loi 71 (L.Q., 1979), loi modifiant de nouveau la loi sur l'Instruction publique, il existe un comité d'école composé de dix-huit parents.

B. HISTORIQUE

Il importe de situer dans le temps le cheminement suivi par le milieu pour en arriver à l'analyse du type de gestion vécu actuellement. Ce cheminement couvre une période de trois ans, soit de 1979 à 1982. Concurremment à cette démarche du milieu, nous étions personnellement inscrits à l'École nationale d'Administration publique. Cela nous a permis durant ces trois années de cours de faire coïncider des études théoriques avec une réalité pratique. Donc, ce projet d'intervention englobe dans les faits quatre années de travail.

Suite à une consultation provinciale faite par le ministère de l'Éducation du Québec par l'intermédiaire d'un Livre vert (1977), ce dernier recommandait la prise en main, par chaque milieu, des orientations éducatives qui lui sont propres. Par ce moyen, le Ministère incitait chaque école à se donner une identité propre susceptible d'améliorer, selon lui, la qualité de l'intervention éducative. Il recommandait que tous les agents deviennent les partenaires de l'école: élèves, parents, enseignants, professionnels, directeur et membres de la communauté locale. Essentiellement, il visait une appropriation collective de l'organisation de toutes les activités éducatives.

Ce projet visait à développer la capacité des partenaires éducatifs à se prendre en main de façon plus significative pour:

- améliorer la qualité de l'éducation;
- respecter le besoin de démocratie et de participation exprimé par la population;
- respecter la diversité de la société québécoise;
- favoriser l'adaptation de l'école à des changements de plus en plus rapides;
- remédier aux situations faisant l'objet des principaux reproches adressés à l'école.

Plusieurs des recommandations qui découlaient de cette consultation provinciale avaient déjà été identifiées dans le milieu étudié. Des parents du comité d'école avaient déjà entamé des discussions en ce sens avec la direction de l'école. Ce qu'ils souhaitaient plus particulièrement, c'était une part plus importante dans le choix des orientations de l'école et la possibilité d'une implication accrue au sein d'activités particulières.

C'est donc à partir de cette demande et des propositions gouvernementales que la direction de l'école proposa différentes étapes pour répondre à ces besoins. Ces étapes furent:

- sensibiliser et informer tous les intervenants sur le concept du projet éducatif;
- procéder à l'analyse complète de la situation;
- identifier les besoins spécifiques à l'organisation;
- proposer des moyens propres à répondre à ces besoins;
- mettre en application des moyens retenus;
- procéder à une évaluation périodique de la situation.

Voici en détail chacune de ces étapes qui nous paraissent d'une importance capitale, tant au niveau des discussions qui en ont décou-

lé que de la participation des gens à l'ensemble du cheminement.

Pour la première étape, qui consistait à sensibiliser tous les intervenants à la définition de ce qu'est un projet éducatif, causeries, textes, séminaires, ateliers, conférences, tout fut mis en oeuvre pour que chacun ait un bagage d'informations important sur le sujet. Un comité composé d'enseignants (4), de parents (2) et de la direction (2), fut ensuite formé pour assurer que cette sensibilisation soit adéquate et pour préparer l'étape suivante.

Après une année de sensibilisation (1979-80), le comité entama la seconde étape de la démarche qui consistait à procéder à une analyse détaillée de la situation. Pour ce faire, le comité a retenu comme moyen la préparation d'un questionnaire à être complété par tous les intervenants du milieu. Les sujets touchés furent regroupés d'après les fonctions suivantes:

- l'administration des programmes;
- l'administration des étudiants et des services;
- l'administration de la bâtisse;
- l'administration des finances;
- l'administration des relations de l'école avec l'environnement.

La préparation de ce questionnaire ainsi que l'organisation des modalités pour y répondre demanda cinq mois de travail, soit d'octobre 1980 à février 1981. C'est le 9 mars 1981, lors d'une journée pédagogique, que se réunissent:

A) des étudiants de la 1ère à la 6e année (26);

B) tous les enseignants réguliers (38 à l'époque);

C) les enseignants-suppléants (8);

D) les parents du comité d'école (6);

E) des parents d'élèves non-membres du comité d'école (5);

F) les professionnels non-enseignants de la Commission scolaire (8);

G) le personnel de soutien (6);

H) les membres de la direction (2).

Sans faire une analyse détaillée au niveau de la représentation des groupes, nous pouvons souligner que l'équipe A, les étudiants, était composée d'un représentant par classe. Les équipes B, F, G et H réunissaient la totalité de leurs membres. Quant à l'équipe des enseignants-suppléants (équipe C), douze personnes avaient été invitées, ce qui donne une participation de 66,6%, moyenne qui nous apparaît valable quant aux opinions émises. Il en est de même pour les parents du comité d'école qui, au nombre de six sur une possibilité de neuf membres, représentaient 66,6% du groupe.

Là où la représentativité est quasi nulle, c'est au niveau des parents non-membres du comité d'école. Invitation et publicité avaient été envoyées aux 620 familles du milieu. Cinq personnes seulement se sont montrées disponibles pour répondre au questionnaire. Cette participation contraste avec celle obtenue normalement lors des autres réunions de parents. Cette année-là, par exemple, à une assemblée générale du début d'année dont l'objectif est d'informer les parents de l'organisation générale de l'école et de chaque classe en particulier, 360 fa-

milles étaient représentées, soit une moyenne de 61,2%, moyenne fort acceptable pour une telle réunion. À la remise du premier bulletin des élèves en novembre, 90,4% des parents, soit 562 familles se sont présentées pour recevoir cette première évaluation.

Nous pouvons conclure dans ce cas que les réponses de ce groupe, bien que valables, ne représentent nullement l'opinion de la majorité. À quoi cette absence peut-elle être attribuée? Soit que la publicité et l'information n'étaient pas adéquates, soit que la majorité des gens était satisfaite du fonctionnement de leur école, soit encore que les parents, dans l'ensemble, ne se sentent pas impliqués, intéressés, compétents ou, tout simplement influents quand arrivent les discussions de fond au niveau des orientations générales de leur école. Même si chacune de ces raisons peut avoir sa part de responsabilité, nous croyons, après avoir vécu depuis quinze ans dans le milieu scolaire, que la dernière raison énoncée soit la cause importante de cette absence. Cette conclusion n'a rien de scientifique. Elle est la conséquence de l'expérience qui nous porte à croire encore aujourd'hui, malgré l'annonce d'une réforme qui vise à donner le pouvoir au niveau des écoles aux parents de cette école, que seule une partie infime de parents scolarisés et informés du milieu scolaire est prête à s'impliquer à fond. Nous reviendrons sur cette constatation plus tard dans ce travail puisque l'évolution de la situation nous amènera à nous poser des questions en ce sens.

Une fois le questionnaire répondu, le comité organisateur procéda à l'étude des réponses en tenant compte de la provenance de ces dernières. Une synthèse des opinions fut rédigée et remise aux gens qui avaient participé à cette analyse.

À partir de ce moment, les trois principales équipes d'adultes de l'école, soit les enseignants, les parents du comité d'école et la direction, se penchent sur cette synthèse pour étudier les suites à lui donner. Les parents et les enseignants préparent séparément un document qui, à partir des conclusions du questionnaire, propose des solutions aux problèmes soulevés. Cette démarche s'échelonne jusqu'en avril 1982. Certains changements mineurs s'opèrent cependant durant cette année, plus particulièrement l'envoie d'une information plus importante à l'ensemble des parents et quelques modifications quant au déroulement d'activités spécifiques.

Une des raisons qui retarde les suites à donner à l'analyse faite tient au fait que, parallèlement, le Ministère poursuit ses consultations en publiant les conclusions de sa vaste consultation sur le Livre vert. Bien que ces deux démarches puissent paraître parallèles, il n'en est pas nécessairement ainsi parce que le gouvernement commence à annoncer une réforme importante au niveau de la gestion des écoles et promet un Livre blanc, ce qui a pour conséquence de ralentir les prises de positions du milieu.

Le comité du projet éducatif poursuit ses démarches et, sous le thème «L'engagement et l'implication personnels des divers agents dans

la vie de l'école, il organise, le 11 mai 1982, une réunion où parents du comité d'école et enseignants échangent sur les documents publiés antérieurement par chaque groupe. Des équipes de travail conjointes se réunissent et chacune doit remettre un rapport. Le mot d'ouverture du directeur de l'école, lors de cette soirée, situe clairement là où chaque groupe en est à ce moment.

Après avoir situé le cheminement de l'école en rapport avec la consultation provinciale et l'annonce du projet de Loi 40 qui viendra modifier sensiblement le rôle de l'école, il souligne l'ouverture d'esprit réelle qui existe chez les parents, les enseignants et la direction, ouverture qui doit cependant s'harmoniser avec les inquiétudes relatives au fonctionnement concret de cette collaboration entre les groupes.

Brossant une brève esquisse sur les phénomènes reliés au changement, le directeur invite les gens à trouver ensemble des moyens qui permettent un consensus sur les divers sujets de discussion et qui visent à encadrer les changements dans des normes réalistes et réalisables. Il invite également les personnes présentes à respecter le rythme d'évolution des individus et le niveau d'implication que chacun est prêt à y mettre. Enfin, il souhaite des discussions franches et honnêtes dans le cadre de la démarche vers la définition d'un projet éducatif propre à l'école.

Six équipes différentes se rencontrent alors. À la fin de la soirée, chacune présente son rapport. Sans être unanime, l'idée d'un co-

mité paritaire de gestion est avancée. La direction de l'école propose alors la formation d'un comité de concertation sur lequel un nombre égal d'enseignants et de parents siégeraient avec l'équipe de direction pour tenter de concerter les orientations et les actions de l'école. Il est convenu que chaque groupe étudie la proposition et rend une réponse à la fin du mois de mai. Cette étape étant écoulée, les deux groupes acceptent la proposition et un comité de concertation est formé, comité composé, au départ, de trois parents, trois enseignants, du directeur et du directeur-adjoint.

C'est donc en juin 1982 qu'est mis sur pied le comité de concertation de l'école et c'est sur son fonctionnement durant l'année scolaire 1982-1983 que portera notre étude.

Le mandat donné explicitement au comité consiste à étudier et à privilégier certaines valeurs identifiées durant les étapes précédentes. On lui demande d'orienter la mission éducative de l'école en fonction des attentes du milieu.

Plus particulièrement, il permet aux représentants des principaux groupes d'intervenants:

- de s'intégrer au niveau stratégique de gestion;
- d'améliorer les communications;
- d'assurer plus de souplesse dans les relations intergroupes;
- de prendre connaissance directement de toute information pertinente à la prise de décision;
- d'échanger sur cette information;

- de planifier ensemble les changements qui s'imposent;
- d'améliorer la qualité des décisions;
- de déterminer les stratégies d'implantation;
- de canaliser en un même point les diverses influences;
- de motiver les gens à s'impliquer davantage.

Il est important de préciser, qu'au niveau de la prise de décision, il a été convenu que cette dernière demeure la responsabilité du directeur de l'école. Nous sommes conscients des limites de cette contrainte puisque les décisions qui découlent de cette consultation sont généralement, à moins de raisons vraiment exceptionnelles, le résultat de consensus. Cette restriction, quant à la responsabilité décisionnelle, paraît beaucoup plus légaliste que fonctionnelle.

C. FORMULATION DU PROBLÈME

Nous sommes en présence d'une organisation qui désire se doter de mécanismes propres à répondre aux désirs des parents de s'impliquer davantage dans les orientations de l'école fréquentée par leurs enfants; d'une équipe d'enseignants ouverts à recevoir toute proposition susceptible de combler ce désir, mais également soucieuse de garder son autonomie professionnelle quant à l'acte d'enseigner; d'une équipe de direction qui désire répondre à son mandat, soit celui de concilier les aspirations légitimes tant des parents que des enseignants, de coordonner toute démarche susceptible de modifier le fonctionnement existant, de faire respecter les prescriptions de la loi et des règlements tant ministériels que ceux qui émanent de la Commission scolaire.

Donc, un comité conjoint est formé; reste maintenant à le faire fonctionner et à voir à ce qu'il réponde au mandat qu'on lui a confié.

Notre hypothèse à ce niveau-ci de l'étude est que l'action entreprise devrait apporter une réponse aux besoins exprimés, soit:

a) amener une implication accrue tant des usagers que des employés dans l'orientation, la prise de décision et les réalisations de l'école;

b) permettre une planification plus adéquate des diverses activités éducatives;

c) permettre une meilleure cohérence entre les multiples facettes de la vie d'une école;

d) améliorer les relations entre parents, enseignants et direction.

D. IMPORTANCE DU SUJET

C'est donc à un sujet de grande importance que nous nous attardons. Cette importance est double à notre avis. D'une part, nous sommes en présence d'une équipe soucieuse de remplir le mieux possible son mandat éducatif et, d'autre part, nous côtoyons de près un type de fonctionnement concret qui, sans être en conformité absolue avec les intentions de réforme énoncées à cette date par le ministère de l'Éducation, se situent dans la philosophie de cette réforme.

Il nous semble important ici de nous arrêter quelque peu et de nous pencher sur des aspects beaucoup plus théoriques. Le prochain chapitre répondra à ce besoin puisque nous présenterons une brève revue de littérature sur la gestion participative et la place des parents à l'école.

CHAPITRE II

THÉORIES D'ADMINISTRATION

ET

PARTICIPATION DES PARENTS

THÉORIES D'ADMINISTRATION

On ne peut parler de gestion participative sans, au préalable, situer cette pratique dans le contexte général des théories d'administration. Il importe donc, avant d'aborder l'analyse de notre sujet, de nous attarder sur certaines notions théoriques qui, à notre avis, sont indispensables pour bien camper la philosophie qui sous-tend le projet réalisé. Cette démarche est basée sur une brève revue de littérature.

A. ADMINISTRATION

En général, les auteurs s'entendent pour affirmer qu'administrer c'est planifier, organiser, diriger et contrôler une organisation formelle en vue de l'atteinte d'objectifs. Yves Rheault résume cette conception quand il affirme justement que:

> ... gérer consiste essentiellement à planifier, à organiser, à diriger et à contrôler les différentes activités mises de l'avant par une organisation en vue d'atteindre le plus efficacement possible les objectifs visés. (1)

---

1 Yves Rheault, Système de Gestion des Ressouces Éducatives, Québec, 1976.

La conception traditionnelle de l'administration affirme que, dans une organisation, le cadre est responsable:

- de l'organisation des plans, des objectifs, de la stratégie de l'entreprise, des programmes d'action, des politiques et des procédures;
- de l'organisation des ressources physiques, financières et humaines mises à sa disposition;
- de la direction du personnel, c'est-à-dire qu'il le motive, le forme et l'assiste lorsqu'il en a besoin;
- du contrôle des activités, du rendement de ses employés et du choix des mesures correctives nécessaires. (1)

Une telle conception de l'administration établit une nette distinction entre les cadres et les subalternes qu'ils dirigent. Le désir de gérer en participation remet en cause cette logique traditionnelle. Ce n'est pas cependant une nouvelle méthode de gestion; c'est avant tout un état d'esprit basé sur un vouloir collectif.

> Le problème de la participation n'est pas surtout un problème de loi, de règlement ou de structure d'administration, c'est plutôt un problème de philosophie de gestion où les attitudes, les comportements, les fonctions et les rôles des personnes impliquées s'exercent dans un climat dynamique, positif et coopératif. (2)

---

1 Marcel Côté, La direction par obejctifs, Mythe ou Réalité, p. 2.

2 Gérard Éthier, Les Théories d'administration et la participation des parents, Rapport d'analyse présenté au Conseil supérieur de l'Éducation, août 1977, p. 38.

B. GESTION PARTICIPATIVE

> Dans une organisation, il y a gestion participative quand les administrateurs et les administrés participent conjointement à la gestion de ladite organisation. (1)

Dans un tel cas, nous conservons l'essentiel des différentes fonctions administratives énumérées plus haut; nous les resituons cependant dans un tout autre contexte qui permet d'intégrer les diverses activités d'une organisation dans un ensemble cohérent, basé sur des objectifs connus, discutés et acceptés.

Parler de gestion participative, c'est parler d'un type de gestion axé sur l'utilisation maximale du potentiel et des capacités de chacune des personnes qui composent l'organisation selon son niveau de compétence et en fonction du poste qu'elle occupe. Elle doit s'enraciner dans la contribution spécifique que chacun peut et veut fournir.

> L'employé n'est plus responsable seulement de l'exécution, mais contribue, à son niveau, à la planification des résultats à obtenir et à l'établissement des méthodes et des points de contrôle. (2)

---

1 Jean-Pierre Picard, Les parents dans l'école... du rêve au défi, Éditions Ville-Marie, 1983, p. 41

2 Marcel Côté, op. cit., p. 7.

Selon Lammers, la participation à la gestion, c'est «la part de pouvoir et d'influence exercée par les subordonnés dans une organisation et ressentie comme légitime par eux-mêmes et par leurs supérieurs».[1]

La gestion participative ne découle cependant pas d'une génération spontanée. Elle ne s'improvise pas. Elle est avant tout le résultat d'un développement progressif et continu, d'une politique de concertation au niveau de l'action dans des domaines définis. Elle ne s'impose pas.

> Dès l'instant où la participation est conçue comme activité libre d'hommes et de groupes d'hommes dont certains intérêts sont communs mais dans une certaine mesure seulement, on ne peut évidemment admettre qu'elle soit imposée, même sous une forme partielle. (2)

La gestion participative suppose donc une négociation voulue de part et d'autre. De cette négociation naîtra une règle du jeu qui exprimera l'expression du désir commun des partenaires de voir évoluer leurs rapports dans un esprit d'entente, ce qui implique concessions et compromis. La participation à l'élaboration même des structures et à la préparation des objectifs fait déjà partie de l'organisation participative.

---

1 F. Lammers, Power and Participation in Decision Making in Formal Organisation, The American Journal of Sociology, Septembre 1967, p. 205.

2 Jean Diverrez, Pratique de la direction participative, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1971, p. 30.

Il s'agit donc d'une entente que les gens d'une même organisation contractent et dont la teneur pourra se modifier en fonction des expériences vécues et au fur et à mesure que les gens et les groupes évoluent et se modifient. L'esprit de la participation se crée chaque jour et c'est librement que les gens décident de continuer et d'aller de l'avant. «Participer c'est pouvoir prendre part au pouvoir, c'est avoir son mot à dire dans les décisions, dans les actions à entreprendre, dans la réalisation de ces actions.»[1]

Prendre part au pouvoir, c'est aussi prendre part aux responsabilités tant dans le domaine de la décision que dans celui de l'application de celle-ci. «La participation ne peut être un cadeau ou un avantage. C'est une charge parfois très lourde.»[2]

Pour atteindre ce niveau d'implication, il faut un minimum de confiance entre les gens concernés. Il faut également des gens responsables de chacune de leurs actions. L'éthique de la participation n'est ni absolue, ni définitive.

> Elle est une convention loyale entre les groupes et des hommes dont les systèmes de références ne sont pas entièrement identiques. Elle leur permettra de travailler et de vivre ensemble, de mieux se comprendre, de s'apprécier puis, à la longue, de se rapprocher. (3)

---

1 Gérard Éthier, op. cit., p. 12.
2 Michel Crozier, Philosophie et mode de gestion, McGraw-Hill, 1958.
3 Jean Diverrez, op. cit., p. 36.

Il est donc impensable d'instaurer un tel système «si les personnes en place ne sont pas capables de trouver une véritable base d'échange».[1] Ça ne se fait pas de but en blanc! Cela exige une définition claire de ce que l'on attend de chacun dans l'organisation et la mesure de ce qui est actuellement accompli[2]. Cette entente ne peut découler que du dialogue. C'est par lui que l'on peut comprendre les motivations et le système de valeur du partenaire, la cause immédiate comme la cause ultime de l'acte de travail, les grandes décisions et donner un sens à l'ensemble des décisions[3]. Dialoguer exige une communication franche et réelle. Pour ce faire, le respect, l'estime, la considération de l'autre et la reconnaissance de l'existence de son système de valeurs sont des préalables fondamentaux à la participation. «Elle exige un minimum de savoir-vivre en groupes».[4]

C'est le moyen idéal pour améliorer et régir les relations entre l'organisation et les individus tout autant que les relations des individus entre eux.

> Face aux nombreux problèmes complexes auxquels les organisations doivent faire face de nos jours, la mise en commun d'information, de connaissance, d'expérience et d'équipement est fréquemment nécessaire. (5)

---

1 Marcel Côté, op. cit., p. 8.

2 G.S. Odiorne, Management by Objectives, Pitman Publishing Corporation, 1965.

3 Jean Diverrez, op. cit., p. 23.

4 Ibid., p. 218.

5 Jean-Louis Bergeron, Nicole Côté-Léger, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger, Les aspects humains de l'organisation, Gaétan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1979, p. 159.

> C'est ainsi qu'on réussira à atténuer les pressions du monde moderne et à transformer les relations de pouvoir qui existent dans les entreprises afin de leur donner des formes de coopération que l'on souhaite plus simples et plus efficaces. (1)

La gestion participative répond à certains besoins fondamentaux de l'homme tels ceux de comprendre, d'être informé, de se sentir utile et apprécié. Elle ne peut qu'amener l'individu à améliorer ses conditions de travail plutôt que de les subir. Si l'employé peut réaliser ses besoins grâce à un climat propice, à un style de direction adéquat, il apporte alors spontanément sa contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation, car:

> ... la meilleure source d'énergie sur laquelle puisse s'appuyer un système de direction est en fait l'initiative autonome des hommes dont ce système guide les activités. (2)

C'est donc un instrument de développement pour les individus à quelque niveau hiérarchique qu'ils soient ainsi qu'un moyen d'évolution pour l'organisation. C'est une démarche qui permet l'utilisation la plus riche possible de toutes les richesses de l'entreprise puisque cette démarche est axée sur les résultats, c'est-à-dire l'essentiel de toute mission organisationnelle.

---

1 J. Savoie, La gestion participative, Réalité ou utopie, Revue Commerce, Volume 78, No 11, Novembre 1976, p. 76.

2 Gélinier, La Direction participative par objectifs, cité dans Jean Diverrez, op. cit., p. 10.

Ce qu'elle n'est pas:

... une formule magique pour résoudre tous les problèmes de gestion. Ce n'est pas une béquille sur laquelle on doit s'appuyer pour devenir complaisant. Ce n'est pas une fonction supplémentaire du gestionnaire, ni une surcharge de travail, ni une formule permanente. (1)

1 Mario Laliberté, La gestion participative... la formule de l'avenir, La Revue scolaire, Volume XXV, No 9, 1975, pp. 18-21.

C. CONDITIONS D'UNE GESTION PARTICIPATIVE EFFICACE

Comme nous l'avons déjà dit, la gestion participative ne s'improvise pas. Voyons maintenant les conditions nécessaires à une gestion participative efficace.

Éthier parle de quatre degrés de participation[1]. En premier lieu, il situe la participation au niveau de l'information. À ce niveau, le supérieur informe ses subordonnés des décisions et des raisons qui les motivent. Ce mode élimine toute influence des employés durant la préparation à la décision. C'est, à notre avis, l'âge de pierre de la participation.

En deuxième lieu, il parle de consultation. Cette consultation se fait normalement avant la prise de décision. Le gestionnaire demande les commentaires, les critiques, les suggestions des gens concernés et il en tient compte dans la décision. On ne peut nier que ce mode permet aux subalternes d'exercer un certain pouvoir d'influence.

Troisièmement, il parle de collégialité. Ici, les subordonnés possèdent le pouvoir de décider vraiment avec les administrateurs.

En dernier lieu, Éthier parle d'autonomie. Cette autonomie confère aux subordonnés le soin de prendre les décisions eux-mêmes. Le pa-

---

1 Gérard Éthier, op. cit., pp 15 et 16.

tron devient alors l'exécutant de la décision du groupe.

Ces distinctions étant faites, nous informons le lecteur que la suite de cet écrit sera basée sur le troisième type de participation, soit la collégialité. De plus, nous limiterons notre analyse à la gestion d'une école. Bien que spécifique, nous restons persuadés que ce que nous avancerons pourrait tout aussi bien se prêter à d'autres types d'organisation. Donc, chaque fois que nous parlerons de gestion participative, il faudra tenir compte de ces deux restrictions.

Pour fonctionner efficacement, la gestion participative doit répondre aux caractéristiques essentielles suivantes: d'abord, l'école doit pouvoir prendre des initiatives, c'est-à-dire avoir la prise sur ses activités. Il est certain que les nombreuses contraintes actuelles qui régissent le monde scolaire ne permettent pas d'aller au bout de cette affirmation. Il reste quand même des domaines précis qui le permettent.

Il faut donc que les gens puissent prendre des décisions significatives et puissent réaliser des initiatives propres au désir des différents agents qui sont impliqués.

Pour ce faire, l'école doit être centrée sur sa mission, soit le développement des enfants. Les intervenants doivent déterminer précisément les objectifs visés. C'est grâce à une adhésion commune à ces objectifs qu'ils pourront, par la suite, mettre en oeuvre les moyens pour les atteindre.

Afin d'éviter des surprises désagréables, l'école doit se centrer sur sa situation réelle. Il est indispensable que la pratique soit conforme aux discours. Il importe d'identifier le vécu réel et respecter, dans son évolution, le rythme d'apprentissage et de maturation des intervenants.

Enfin, l'école ne pourra devenir responsable que si chacun des agents qui y est impliqué se sent responsable. Ce sentiment entraînera un sens des responsabilités collectif qui reconnaît la valeur potentielle de la variété et de la diversité qui existe en ses murs. Ce sens des responsabilités entraînera une cohérence entre la volonté et l'action chez l'ensemble des intervenants.

C'est donc en clarifiant les objectifs, tant de l'organisation que des individus, en définissant le rôle de chaque intervenant, ou groupe d'intervenants, en offrant à tous ces intervenants la possibilité de s'impliquer, que l'on améliorera le rendement des individus. C'est tout simplement parce qu'on aura réussi à augmenter «la clarté et l'acceptabilité des objectifs», car «la participation à l'élaboration des objectifs favorise souvent leur acceptation».[1]

Ici, il faut nous rappeler que définir des objectifs n'est pas chose facile. Cette opération nécessite certaines phases indispensables à la préparation méthodique de la formulation d'objectifs. Il faut d'abord procéder à un diagnostic sérieux de la situation; il faut ensuite

---

1 Jean-Louis Bergeron, op. cit., pp. 123-124.

être à la recherche d'un avenir probable. Combien d'objectifs sont restés lettre morte parce qu'ils étaient irréalisables! Il faut, dans un troisième temps, tenter de déterminer le souhaitable, c'est-à-dire définir des objectifs vraiment désirés et accessibles. On assure ainsi la cohérence interne et un véritable esprit de participation. Puis on doit choisir une stratégie adéquate et élaborer un programme d'action précis. En mettant l'accent sur les résultats,

> ... les priorités, au niveau de l'action sont mieux établies, ce qui permet de concentrer les efforts de tous sur les activités jugées plus importantes. (1)

Il semble donc permis de penser à la gestion participative:

- lorsque le climat de l'organisation est sain, c'est-à-dire lorsque les attitudes des gens sont basées sur le respect et des personnes et des idées;
- lorsque les intervenants peuvent et veulent contribuer librement à une prise de décision de qualité;
- lorsque cette dernière peut augmenter le niveau d'acceptation de la décision;
- lorsque la participation s'exerce dans la zone d'intérêt des participants et non dans leur zone d'indifférence;
- lorsque chacun doit apporter sa contribution pour arriver à accomplir des tâches complexes et difficiles;
- lorsque sont clairement identifiés les compétences des gens et les domaines où leurs ressources peuvent être mieux mises à profit;
- lorsque chacun veut arriver à la meilleure solution pour l'efficacité et la croissance de l'organisation;
- lorsque le groupe ne se trouve pas dans une situation d'urgence ou de danger immédiat.

Si on veut que la participation soit significative pour

---

1 Marcel Côté, op. cit., p. 16

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

l'organisation et pour les gens, il faut qu'elle s'exerce sur des problèmes qui soient jugés importants par eux. (1)

D. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Déjà, dans l'énumération des conditions nécessaires à la gestion participative, nous avons souligné certains avantages de celle-ci. Nous désirons préciser davantage ce point. Soulignons au niveau des avantages, que la gestion participative:

- peut servir à l'intégration de l'individu à l'organisation afin que ses objectifs et ceux de l'organisation soient complémentaires et non opposés et afin qu'une certaine unité de direction puisse se réaliser;
- devient un moyen privilégié de motivation;
- contribue à améliorer la qualité des décisions;
- aide à mieux accepter ces décisions puisque les gens ont le sentiment d'avoir participé à leur élaboration;
- permet une meilleure utilisation des ressources disponibles;
- fait de l'entreprise une organisation plus humaine;
- aide à mieux vivre les changements et à les contrôler;
- aide à satisfaire les besoins individuels et organisationnels;
- fait évoluer vers une nouvelle conception de l'autorité, c'est-à-dire un contexte de leadership démocratique;
- permet de décaler de nombreux problèmes qui n'auraient pu être prévenus autrement;

---

1 Gérard Éthier, op. cit., p. 2.

- devient le moyen essentiel pour obtenir la coopération indispensable à une bonne administration.

Quand aux inconvénients, disons que la gestion participative:

- est consommatrice de temps et d'énergie;
- fait surgir des conflits qui n'auraient pas fait surface autrement et peut, par le fait même, causer des dommages personnels;
- doit composer avec des compétences relatives de certains participants;
- peut conduire à l'abdication de l'autorité alors qu'elle devrait conduire à une évolution du concept d'autorité;
- peut entraîner un affaiblissement du sens des responsabilités, c'est-à-dire diluer ce sens des responsabilités dans le nombre des participants.

Il ne faut donc pas que la participation devienne un échappatoire au sens de la responsabilité ou un écran à la faiblesse de diriger. Pour éviter de tels écueils, il ne faut pas chercher à précipiter les choses dès le point de départ. Ne pas chercher à aller trop vite, voilà ce qui est indispensable à une évolution progressive tant des structures que des mentalités. Il faut prendre le temps d'établir des règles de jeu claires, d'apprendre à fonctionner en groupe, de développer une animation compétente, de bien définir le rôle de chacun. C'est donc suite à de nombreuses discussions et des ententes franches sur les mandats et le mode de fonctionnement que l'on peut progresser dans ce type de gestion. Il faut suivre les règles du jeu, ajuster ses interventions aux compétences réelles que l'on possède et apprendre à fonctionner en groupe.

Comme nous l'avons déjà dit, la participation n'est pas une for-

mule miracle. Des centaines de recherches d'ailleurs portent sur la gestion participative et ses conséquences sont loin d'être concluantes là-dessus. Stozdill, entre autre, rapporte dix études par lesquelles il établit une relation positive entre la gestion participative et la productivité et, parallèlement, dix autres études où un leadership directif ou autocratique a produit les mêmes résultats. Pour leur part, Filley, House et Kerr, à partir de vingt-trois études, ont découvert, dans seize d'entre elles, une relation positive entre ce mode de gestion et un accroissement de la productivité alors que dix-neuf sur vingt établissent une relation entre ce style de fonctionnement et le niveau de satisfaction des employés.[1]

> S'il semble donc permis d'affirmer que le leadership participatif-démocratique est très généralement associé à la satisfaction des subalternes, il faut être plus prudent lorsqu'on parle de la relation entre ce type de leadership d'une part et la motivation et/ou la productivité des employés d'autre part.
>
> (2)

Puisqu'en éducation le niveau de productivité est difficilement évaluable, mais que le taux de satisfaction peut plus facilement se percevoir, que la qualité de l'enseignement dépend, entre autre, de la motivation du personnel, nous sommes persuadés que la gestion des écoles est le lieu privilégié pour vivre ce style d'administration. Ce milieu éducatif, en étant un où doit régner la cohésion, il ne reste qu'à imaginer concrètement la gestion de cette participation. «Pour ce

---

1 A.C. Filley, R.J. House et S. Kerr, Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Company, 1976, pp. 222-229.

2 Jean-Louis Bergeron, op. cit., p. 253.

faire, il n'est d'autres moyens que ceux de l'expérimentation. Mieux: des expérimentations.»[1]

E. PRISE DE DÉCISION

«Parler d'administration, c'est parler de décision comme d'un phénomène qui la baigne dans toutes ses dimensions».[2]

Cette affirmation prend encore plus d'importance quand on parle de co-décision. Décider, c'est choisir parmi plusieurs actions possibles celle qui nous semble la meilleure pour résoudre un problème. Faire des choix parmi plusieurs alternatives, c'est:

- identifier un problème,
- analyser la situation,
- définir des critères de solutions,
- rechercher des options possibles,
- évaluer les alternatives d'actions,
- choisir une solution,
- mettre cette décision en application.

À ce processus rationnel que l'on retrouve dans quelque type de gestion que ce soit, il faut ajouter l'étape de l'évaluation des résultats. Un contrôle adéquat permet aux décideurs de s'assurer que la solution retenue est pertinente avec la mission de l'organisation.

---

1 Daniel Huguenin, Article du Monde, le 13 septembre, 1968.
2 Gérard Éthier, op. cit., p. 11.

C'est au niveau de la prise de décision que s'exerce réellement le pouvoir réel d'influence. Il est indiscutable que le gestionnaire d'aujourd'hui

> ... doive intégrer dans la gestion de son organisation et dans les décisions qu'il doit prendre, des facteurs de plus en plus nombreux, de plus en plus diversifiés, de plus en plus imbriqués, pour assurer la survie à long terme de son organisation. (1)

Cette quantité de facteurs nécessite une dose de créativité de plus en plus importante pour répondre adéquatement aux besoins. Seule la communication peut alimenter cette créativité. Un seul homme peut difficilement être créateur de façon permanente; il doit puiser chez les gens avec qui il compose. C'est par la décentralisation et le partage de l'autorité qu'il parviendra à des résultats positifs.

> La décentralisation de l'autorité aide à créer une atmosphère qui favorise la prise de décision créatrice et l'innovation. Un contrôle adéquat permet d'assurer la pertinence de la solution dans le cadre de la mission de l'organisation. (2)

Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que la participation des enseignants est déjà chose acquise, bien qu'elle varie d'un milieu à l'autre. Celle des parents l'est beaucoup moins malgré de nombreuses tentatives politiques. Puisque notre projet apporte cette dimension importante, arrêtons-nous un peu à analyser la place des parents dans le système scolaire.

---

1 Claude Rameau, La prise de décision, acte de management, Les Éditions d'organisation, Paris, 1977, p. 11.

2 Pierre Filiatrault, Yvon G. Perreault, L'administration et la prise de décision, Éditions du jour, Montréal, 1974, p. 41.

PARTICIPATION DES PARENTS

> Parents et enseignants n'ont pas à discuter s'ils doivent ou non collaborer; il y sont contraints; ils sont tous deux attelés à une tâche commune: «élever» les mêmes enfants qui, eux, ne se partagent pas. Comme les bons attelages, ils doivent tirer dans le même sens. (1)

Cette affirmation ne laisse pas beaucoup d'ambiguïté sur la collaboration qui doit exister au niveau d'une école. Il appartient donc aux gestionnaires de trouver les moyens, de créer un climat pour que l'école possède une structure telle que tous ceux qui gravitent autour de l'élève, celui pour qui l'école existe, concertent leurs efforts afin d'atteindre les meilleurs résultats possibles. La gestion participative est, à notre avis, une des solutions les plus adéquates à cette concertation.

Faire participer les parents, particulièrement à la détermination des objectifs, «c'est respecter le désir et le droit légitime des parents à influencer un type d'école qui tienne compte de leur système de valeurs en éducation».[2] Cela demande de la part de ceux qui oeuvrent dans le système une ouverture d'esprit et un état de sérénité particulier. Si cette participation est imposée, perçue comme une nui-

---

1 Serge Honoré, Les parents et l'école, comment collaborer, Le Centurion, 1974, p. 22.

2 Gérard Ethier, op. cit., p. 26.

sance, si on ne reconnaît pas aux parents la responsabilité et le pouvoir d'influencer les orientations de l'école de leurs enfants, on ne réussira jamais à canaliser les préoccupations communes, les énergies disponibles vers la responsabilisation d'objectifs qui, pourtant, sont communs.

On constate de façon probante que cette méfiance quasi viscérale des enseignants ou des directions d'écoles à l'implication des parents en tant que partenaires impliqués dans le système découle de craintes largement imaginaires. Peut-être, à l'occasion, avons-nous affaire à certains parents qui défendent soit leur enfant, soit des idéaux qui ne représentent pas l'idée de la majorité des usagers du système. L'expérience cependant nous prouve qu'il n'existe pas une marge si considérable entre les attentes des parents et les objectifs visés par l'école. La marge est peut-être plus apparente quand on parle des moyens.

Il est clair que, le plus souvent, les parents manquent d'informations, se fient à des ragots de quartier, se sentent incompétents devant un système au vocabulaire parfois hermétique. Le système qui entoure les prises de décisions éloigne les parents et ne peut qu'accroître leurs suspicions. On s'aperçoit, à l'usage, que la participation des parents démystifie le système et aide parents et enseignants à franchir la barrière de la méfiance. Le directeur de l'école doit jouer un rôle capital à cet effet.

Ce sont les attitudes et les comportements des administra-

> teurs qui déterminent les conditions nécessaires au succès de la participation. (1)

Faire participer les parents aux grandes orientations de l'école ou à des niveaux plus concrets de gestion, c'est respecter leur désir et leur droit légitime d'influencer leur école en fonction de leur système de valeurs. Il faut à cet effet bien préciser les domaines d'intervention de chacun. De fait, les tâches purement administratives doivent être laissées aux administrateurs, le respect de la dimension professionnelle de l'enseignement doit être accordé à l'enseignant, chacun ne doit pas chercher à se substituer à l'autre. Si on part du principe qu'une école n'existe en réalité qu'en fonction d'une chose essentielle, soit la relation entre un maître et un élève, on n'aura pas de problèmes à respecter le rôle et les obligations de chacun et agir en conséquence, car «la participation doit être conçue pour aider la qualité de l'acte professionnel en respectant et en supportant la personne à qui on a confié la responsabilité d'enseigner.»[2] La participation est alors perçue comme pouvant apporter un élément additionnel qui assure une plus grande réussite à l'école.

C'est en élucidant les relations qu'ils entretiennent que parents, enseignants et direction finissent par se reconnaître solidaires face à une tâche commune et face aux mêmes enfants. Ils ne gagnent rien à garder jalousement cet enfant en leur pouvoir respectif.

---

1 Gérard Éthier, op. cit., p. 31.
2 Ibid., p. 35.

> Beaucoup de parents se comportent, soit comme des propriétaires du leur enfant et considèrent le maître comme un rival suspect dont ils contrebattent l'influence, soit comme des usagers d'un service public, l'école, et ils lui abandonnent leurs droits et leurs devoirs d'éducateurs en se réservant d'exiger au bout de la scolarité en enfant éduqué et diplômé. (1)

De plus, «le fait que les professeurs refusent le dialogue avec les parents est un des signes du malaise actuel de la pédagogie».[2] Quand on décide de dialoguer, il ne faut pas craindre les affrontements. Il ne peut en être autrement puisque c'est, bien souvent, à l'école que se rejoignent toutes les contradictions de notre société. Il faut cependant considérer cette diversité comme une richesse plutôt que comme un problème. C'est en engageant un dialogue franc et ouvert que l'on peut faire évoluer les situations; en contre partie, c'est en rejettant sur l'autre la responsabilité que l'on écarte toute chance d'évolution et de progrès. Le dialogue entre co-partenaires du système scolaire ne peut permettre qu'une prise de conscience d'inquiétudes et d'attentes communes. Il permet «de désarmer les passions et de rappeler qu'il n'y a pas de dialogue sans liberté d'expression et sans opposition d'idées».[3]

Il ne fait plus aucun doute que l'école se présente comme un sys-

---

1 Jean Védrine, cité dans Serge Honoré, op. cit., p. 108.
2 A. de Peretti, cité dans Serge Honoré, op. cit., p. 109.
3 Serge Honoré, op. cit., p. 119.

tème complexe d'activités coordonnées et différenciées dont l'accomplissement suppose la collaboration des individus impliqués en vue de l'atteinte d'objectifs clairement définis. L'école ne peut donc pas évoluer sans la collaboration soutenue des parents. Cette nécessité constitue à la fois la dépendance et le pouvoir des parents vis-à-vis leur école.

> Si l'on ne peut rien sans les enseignants, ceux-ci ne peuvent rien faire sans le soutien et les initiatives de la majorité des parents... Mais l'oeuvre de rénovation fondamentale de l'éducation continuera à ne rencontrer qu'indifférence, lassitude désabusée, voire hostilité, si parents et enseignants n'y sont pas étroitement et constamment associés. (1)

Cette affirmation rejoint l'idée d'Argyris qui affirme «qu'une organisation, pour être efficace, doit regrouper une pluralité de composantes auxquelles on assure la conservation de leur identité, composantes que l'on met en interrelation en vue d'atteindre des objectifs spécifiques»[2].

Une telle conception de la gestion d'une école suppose un développement organisationnel envisagé sous l'angle d'une réflexion profonde et d'une action sur la structure et le fonctionnement même de l'organisation. Cela suppose un cheminement de la situation actuelle

---

1 Serge Honoré, op. cit., p. 120.

2 Chris Argyris, Participation et organisation, Dunod éditeur, Paris, 1974, p. 115.

vers une nouvelle situation. Les caractéristiques de cette nouvelle situation ne sont généralement pas définies au départ. Elles se précisent au fur et à mesure que tous les individus s'impliquent honnêtement dans l'effort de revitalisation de leur école.

> Le changement réussi ne peut être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu d'avance par des sages quelconques; il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en oeuvre libre, non contrainte, permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. (1)

Nous croyons donc que l'école peut être modifiée de façon à offrir tant aux parents, aux enseignants qu'aux directions des défis chargés de signification et des occasions nombreuses de prise de responsabilités. En tant que système social ouvert, l'école est clairement définie et ses frontières sont tracées «par l'ensemble des relations et des structures de comportement dont la mise en oeuvre permet le cycle ininterrompu: apport - transformation - résultat»[2].

C'est par l'existence même d'une structure et d'un fonctionnement qui implique toutes ses composantes, qui accorde une place particulière aux parents, que l'on pourra vérifier si l'école peut évoluer de

---

1 Michel Crozier, op. cit., p. 338.

2 Robert L. Kahn et Daniel Katz, Concept of Objective Organisation, in JRP French et coll. (Edo.), The Industrial Environment and mental Health, Journal of social Issues, Vol. XVIII, no 3, 1962, p. 35.

l'intérieur. Si cela s'avère un échec, il ne nous restera qu'à constater que l'école est aussi immobile et conservatrice que la société de laquelle elle découle.

Rappelons-nous encore une fois que l'école est d'abord faite pour l'enfant, et souhaitons que les adultes ne fassent pas de l'enfance un champ de bataille, puisque le destin des champs de bataille est d'être ravagés.[1]

---

1 A. Berge, cité dans Serge Honoré, op. cit., p. 110.

CHAPITRE III

THÉORIE VS NOUVELLE STRUCTURE

Sans reprendre en détail la théorie vue au chapitre précédent, resituons la distinction établie entre consultation et participation en l'appliquant au cheminement concret du vécu de l'école qui nous concerne.

Nous avons vu que consulter consiste à impliquer les gens à une étape seulement du processus de prise de décision alors que la participation fait intervenir les personnes tout au long de ce processus.

La direction de l'école est tenue, soit par la loi, soit par l'application de conventions collectives, de consulter les parents et les enseignants sur des objets spécifiques. C'est ainsi que la Loi 71, loi régissant la formation des comités d'écoles et des comités de parents, affirme que:

> Chaque année, avant le début de l'année scolaire, le comité d'école doit déterminer parmi les objects suivants ceux sur lesquels il doit être consulté:
>
> 1 les orientations propres à l'école;
>
> 2 le projet éducatif et son contenu;
>
> 3 les modalités d'application du régime pédagogique;

4 le choix des manuels scolaires et du matériel didactique pour les matières qu'il précise;

5 le choix des activités éducatives qui nécessitent un changement à l'horaire régulier des élèves ou un déplacement de ceux-ci à l'extérieur de l'école;

6 la réglementation relative à la conduite des élèves;

7 la détermination des critères pour l'engagement du directeur ou du directeur-adjoint de l'école;

8 les modalités d'intégration, dans le milieu scolaire, des enfants éprouvant des difficultés d'adaptation ou d'apprentissage;

9 les mesures de sécurité pour les élèves. (1)

D'autre part, nous retrouvons dans la convention collective des enseignants l'obligation de les consulter sur:

1 l'aménagement de l'horaire des cours et des activités à l'intérieur de l'horaire de l'école;

2 la répartition entre les enseignants de la tâche totale de surveillance prévue pour l'école;

3 la distribution des périodes d'enseignement de chaque spécialiste au primaire à l'intérieur de l'horaire de l'école;

4 le système de contrôle des retards et absences des élèves;

5 les modalités régissant les relations parents-enseignants;

6 l'élaboration et les modalités d'application des règlements de l'école pour les élèves;

7 l'organisation des activités para-scolaires intégrées au programme;

8 l'organisation des visites éducatives des activités socio-culturelles et sportives des élèves de l'école;

---

1 Loi 71, article 51.1.

9 l'élaboration des priorités face aux besoins pédagogiques, lors de la préparation du budget de l'école;

10 les modalités d'application des programmes;

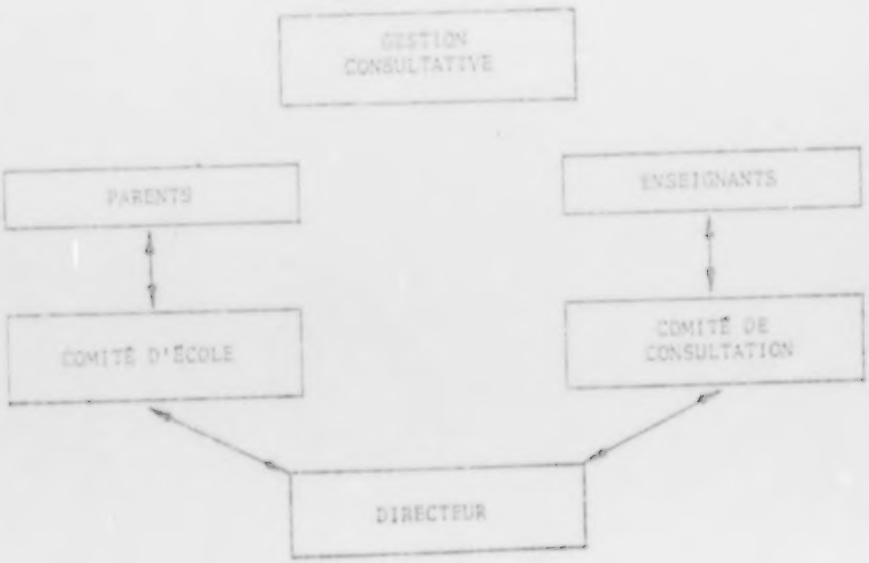
11 les modalités d'implantation et d'application des méthodes et techniques pédagogiques au niveau de l'école;

12 le système d'évaluation du rendement et du progrès des élèves;

13 les modalités d'application des critères de classement et de promotion des élèves. (1)

Donc, le directeur se doit de consulter et les parents et les enseignants sur divers sujets. Cette consultation pourrait s'illustrer ainsi:

TABLEAU 1



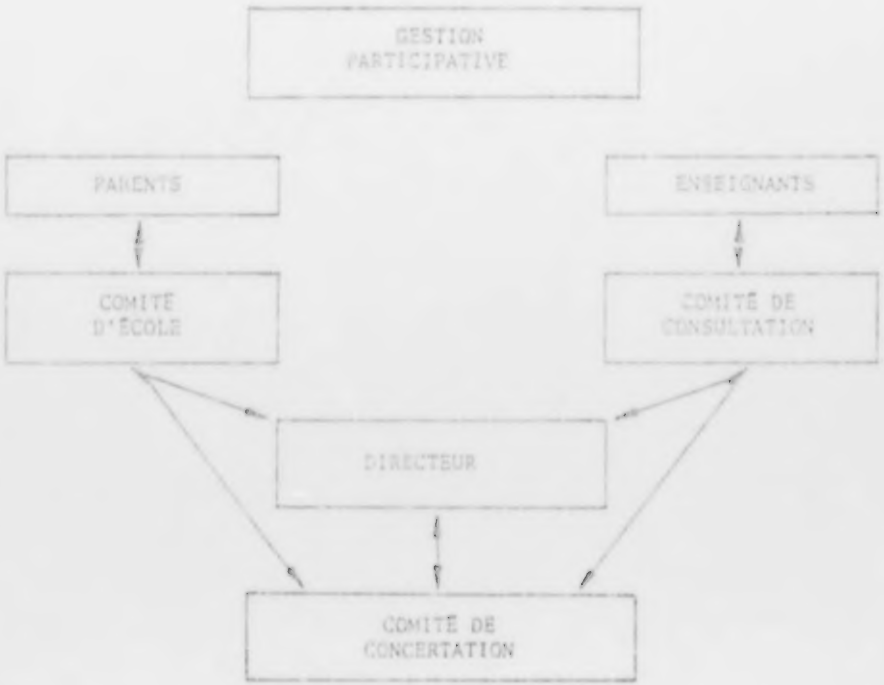
Les flèches à double pointes indiquent que la consultation se fait aller-retour, du directeur à travers les comités vers l'ensemble des groupes indiqués.

---

1 Entente intervenue entre la Commission scolaire Deux-Montagnes et le Syndicat de l'Enseignement de la région des Mille-Iles (SERMI), 1979-1982.

Le comité de concertation vient modifier ce mécanisme en faisant en sorte que les trois groupes se retrouvent à une même table afin d'échanger et de recommander ensemble telle ou telle décision. L'illustration de ce fonctionnement est la suivante:

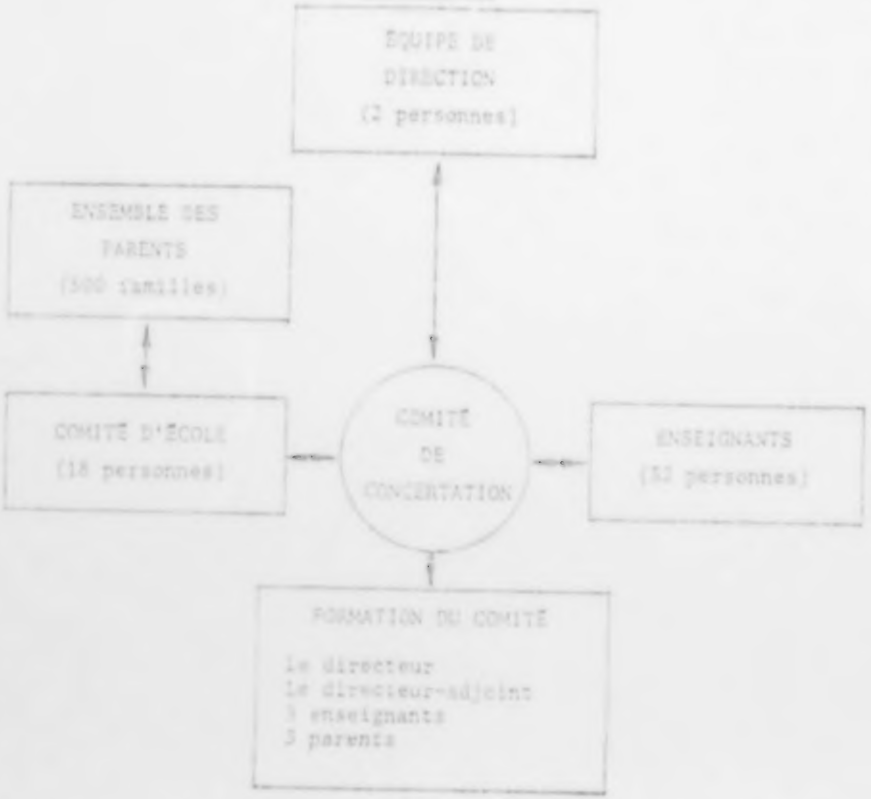
TABLEAU II



Même explication qu'au tableau précédent sauf qu'ici la consultation émane du comité de concertation.

Au moment où le comité de concertation de l'école Sauvé se met en marche, nous pourrions l'illustrer ainsi:

TABLEAU II



Même explication quant aux flèches à double pointes. La ligne pointillée précise la formation du comité

Cette structure se modifiera rapidement au fur et à mesure que le comité siégera.

Voyons maintenant comment l'école évoluera à partir de son nouveau mode de gestion.

CHAPITRE IV

UNE ANNÉE AVEC LE COMITÉ

A- FONCTIONNEMENT ET RÉALISATIONS DU COMITÉ

C'est le 8 septembre 1982 que se réunit pour la première fois le comité de concertation de l'école Sauvé. Il en sera ainsi à toutes les deux semaines de septembre à juin 1982. Malheureusement, une grève des enseignants viendra interrompre la cadence durant les mois de février, mars et avril. Pourtant, cette période toujours difficile des grèves ne viendra en rien perturber, ni la reprise des activités, ni le principe de l'existence même du comité. Dans la pratique, le comité se réunit douze fois en six mois, soit les:

8 et 20 septembre,
4 et 18 octobre,
1, 17 et 24 novembre,
8 décembre,
17 janvier,
2, 16 et 30 mai.

En juin 1983, suite à l'élection des membres du comité d'école 1983-84, le comité de concertation reprend ses activités et poursuit la réalisation de son mandat. C'est le 13 juin que se réunit le nouveau comité.

Durant les premières réunions de 1982, après les questions de fonctionnement d'usage (jour, heure, lieu des réunions, secrétariat), le comité s'attarde à préciser son mandat, à déterminer ses champs d'intervention. Il est alors convenu que le mandat premier du comité consiste à

> «étudier les valeurs à privilégier et orienter la mission éducative de l'école en fonction des attentes du milieu.»
> (Procès verbal, réunion du 8-09-82)

Pour l'année scolaire 1982-83, le comité décide de se pencher sur les domaines suivants:

1- favoriser des rencontres plus fréquentes entre les parents et les enseignants pour une meilleure information;

2- utiliser et coordonner toutes les ressources du milieu pour planifier diverses activités;

3- planifier les temps forts de l'année (fêtes d'entrée, de fin d'année, Halloween, Noël, etc...);

4- impliquer davantage les élèves dans la vie de l'école.

De ces orientations découlera l'organisation de multiples activités. L'objectif visé d'impliquer les divers intervenants du milieu dans l'organisation et la réalisation de projets se concrétise. Généralement, le comité charge des sous-comités formés de parents, d'enseignants, d'un membre de la direction à l'occasion, de préparer des projets particuliers. Ces sous-comités doivent présenter à une réunion subséquente leur programme pour étude et adoption.

Sans entrer dans les détails, mentionnons les principales réalisations

de l'année:

- la préparation d'un guide de rencontre, remis aux enseignants en vue d'une réunion générale d'information des parents en début d'année;
- la préparation d'un bottin identifiant les disponibilités de tous les parents des élèves (participation à des activités dans la classe ou à l'école, fabrication de matériel, etc...);
- la préparation de fêtes à l'école (Halloween, Noël, fête de fin d'année, fête d'accueil pour septembre suivant);
- l'organisation d'activités animées par des parents durant l'heure du dîner (club d'échec, cours de cuisine, de peinture, de poterie, de ballet jazz, etc...);
- la participation des élèves à l'exposition d'artisanat annuelle du comité d'école par la fabrication et la vente de cartes de Noël;
- l'organisation d'ateliers d'information pédagogique pour les parents à raison d'une soirée par mois (sujets: programme de français, de mathématiques, d'éducation sexuelle, ateliers d'écriture, etc...);
- l'organisation d'une marche pour le Tiers-Monde;
- l'organisation de causeries données aux élèves par des parents, à raison d'une fois par mois (sujets: alcoolisme, informatique, insectes, voyage en Arabie Saoudite, etc...)
- la préparation d'une bannière et de fanions aux couleurs de l'école, à partir d'un concours organisé auprès des élèves; l'objectif: développer l'esprit d'appartenance.

De plus, les comités déjà existant à l'école doivent suivre la même démarche, soit présenter au comité de concertation leur projet de l'année pour approbation. Il en fut ainsi pour les comités de nutrition, de sécurité, de photo d'élèves, d'artisanat et de caisse scolaire.

En plus de ces activités, le comité s'arrête sur d'autres facettes de l'organisation. Il prépare, entre autre, une grille d'évaluation qui devra

être complétée par les animateurs ou les organisateurs des activités. Aussi, un document d'accueil est préparé, document qui sera remis aux nouvelles familles qui s'inscrivent à l'école. C'est un moyen pour présenter l'école et donner des informations générales sur cette dernière.

À chaque réunion, une période fixe est consacrée à l'étude de problèmes immédiats. C'est ainsi qu'on a pu prendre connaissance, s'informer ou proposer des solutions à certains problèmes mineurs de transport, de sécurité, d'organisation sur l'heure du midi, d'épidémie, etc... On y discute également de la philosophie des récompenses aux élèves bénévoles, du cas des présents que certains parents font aux enseignants à l'occasion des fêtes. Ces sujets peuvent sembler anodins pour des gens qui ne vivent pas dans une école, mais leur existence revêt une certaine importance dans les inter-relations des gens du milieu.

Le comité se penche aussi sur des points d'ordre purement administratif tels des propositions ou même la décision de modifier le calendrier scolaire, la ventilation budgétaire, l'utilisation de certains fonds particuliers, l'intervention de compagnies privées dans l'école (assurances, ventes, promotions, etc...).

L'implication des élèves est également une préoccupation du comité de concertation. C'est ainsi que ce dernier recommande la formation d'un comité de vie étudiante dont le mandat consiste à impliquer les étudiants dans la préparation et la réalisation de projets spécifiques. Deux sous-comités sont formés par l'élection d'un représentant de chaque classe (à l'exception des maternelles), pour un total de 19 membres. L'idée de ces deux sous-comités

vise à respecter la différence d'âge et la capacité d'implication des étudiants. C'est ainsi qu'un sous-comité du premier cycle (1ère, 2e et 3e années) et un sous-comité du deuxième cycle (4e, 5e et 6e années et de l'adaptation scolaire) siègent une fois aux trois semaines. Ces sous-comités sont animés par deux enseignants. De plus, parmi les élèves de ces groupes, un représentant par groupe-âge, soit sept élèves au total, forment le comité de vie étudiante qui siège, lui, une fois par mois. Ce comité est animé par le directeur-adjoint de l'école.

C'est par ces mécanismes que les représentants des élèves sont impliqués dans un projet de sensibilisation aux problèmes du Tiers-Monde, dans la préparation de la fête de fin d'année, ainsi que dans la préparation de la fête d'accueil de septembre 1983.

B- MODIFICATION DE STRUCTURE

Une fois en marche, le comité conclut à la nécessité de respecter le principe de la représentativité de tous les intervenants de l'école. C'est ainsi que, lors de sa réunion du 24 novembre, il adopte, par résolution, qu'un représentant du personnel de soutien siège désormais au comité.

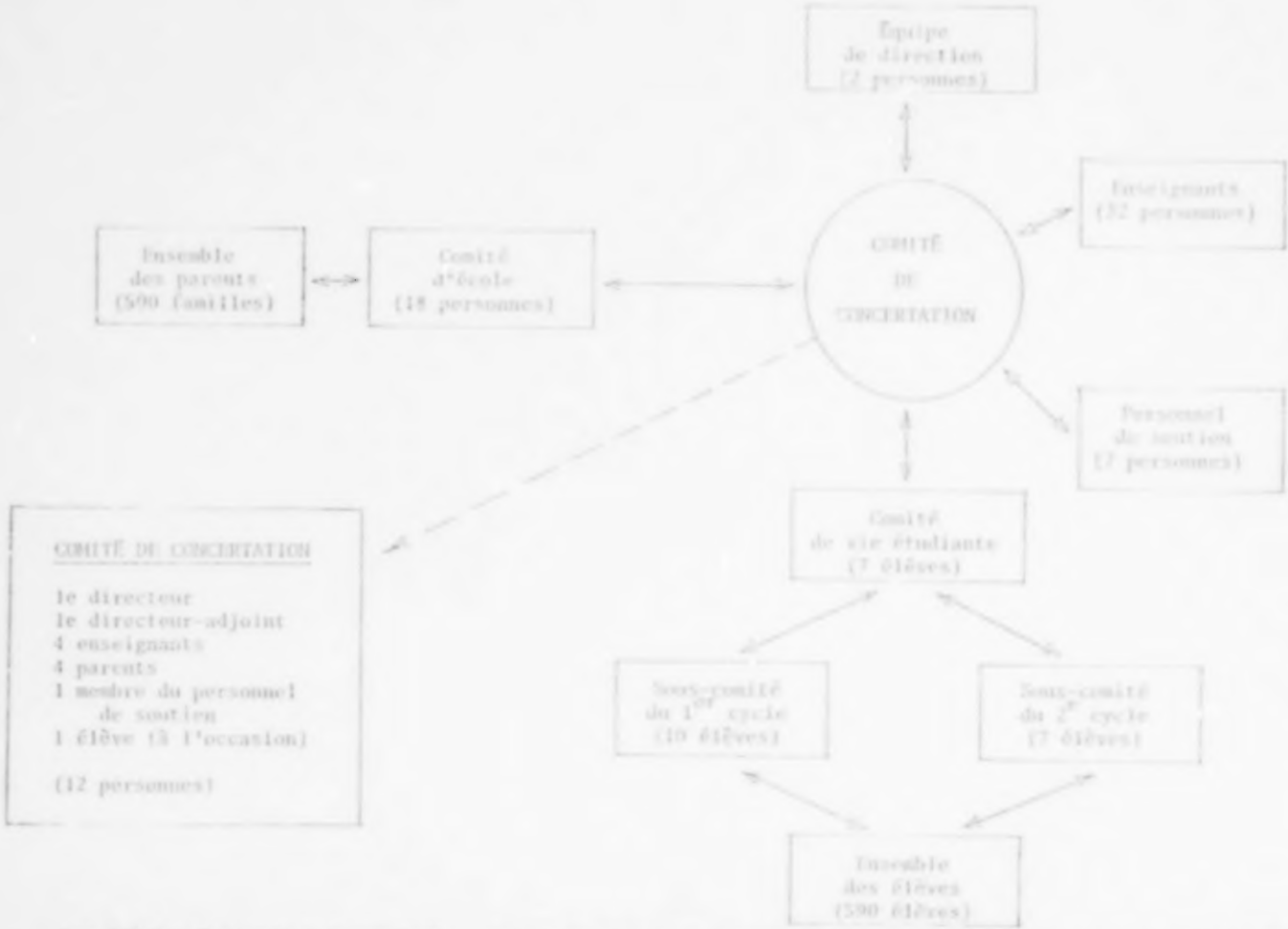
Pour être conséquent avec le principe d'implication des élèves, il est décidé qu'un représentant du comité de vie étudiante siège également au comité de concertation. Cette participation sera cependant occasionnelle, c'est-à-dire que cet élève ne siégera que pour des sujets propres aux étudiants. C'est à la rencontre du 2 mai qu'une élève de cinquième année, élue par ses pairs, participe à la réunion du comité de concertation.

Enfin, à cette même réunion du 2 mai 1982, suite à une demande expresse du comité d'école, et avec l'accord des autres groupes, le nombre des représentants des parents et des enseignants est porté de trois à quatre pour chacun des groupes.

La composition du comité de concertation peut se schématiser désormais ainsi:

STRUCTURE DE CONCERTATION

TABLEAU IV



Les flèches à double pointes indiquent le cheminement aller-retour de la consultation, la ligne pointillée

C- CONSÉQUENCES

Toute cette nomenclature d'activités renferme des réalisations moins apparentes mais combien importantes.

Il ressort clairement que, durant cette année, il y a eu un rapprochement important entre les représentants des divers groupes. Ces rapprochements ne s'évaluent pas de façon mathématique mais paraissent dans le quotidien des relations. Nous y reviendrons au chapitre suivant.

Une autre conséquence majeure est une collaboration plus étroite entre les parents et les enseignants dans la préparation et la réalisation de multiples activités. Cette collaboration a contribué à enrichir les activités et à éviter les duplications.

Un autre point sur lequel nous voulons insister c'est celui de l'implication grandissante des élèves dans l'organisation de leur vécu quotidien. Après avoir été amené à s'impliquer dans le concret des activités, le comité se penche maintenant sur une évaluation de la réglementation de l'école. C'est donc sur des principes maintenant que les élèves sont amenés à réfléchir.

Un projet nouveau est en opération à l'école depuis septembre 1983, soit celui d'une aire d'enseignement de type «pédagogie ouverte». Loin de nous l'idée de rattacher cette démarche à l'existence du comité de concertation. Mais sans reprendre en détail l'historique de ce type de pédagogie

à l'école, nous croyons que le climat de l'organisation a permis aux tenants d'une école alternative, qui ont vécu un refus administratif au niveau de la commission scolaire, de trouver à l'école Sauvé un milieu propice à la concrétisation de certains aspects de leur projet. Ce climat dépend certainement de divers facteurs que nous retrouvons, entre autre, au comité de concertation, soit la tolérance, le respect de la diversité des opinions, l'incitation faite aux gens de s'impliquer plus à fond, et les possibilités offertes de réaliser tout nouveau projet.

L'école voulant répondre aux besoins de ses usagers, il n'en fallait pas plus pour permettre la réalisation de ce type de fonctionnement pédagogique.

Au fur et à mesure que le comité de concertation s'implique dans la gestion de l'école, le comité d'école, de son côté, organisme officiel et légal des parents auprès de la direction, se pose de plus en plus de questions quant à son existence même. Cette préoccupation occupe les discussions de la réunion de ce comité du mois de décembre. Les membres s'engagent alors dans une démarche de réflexion importante.

De nombreuses interventions qui étaient le propre de ce comité durant les années précédentes sont maintenant récupérées par le comité de concertation. Après mûre réflexion, le comité d'école adopte, à sa réunion du mois de mars, une résolution par laquelle ses membres privilégient une orientation à caractère pédagogique.

Tout en respectant les règlements et les lois en vigueur, tout en s'a-

d'aptant au mandat confié au comité de concertation, les membres proposent pour la prochaine année les modalités d'opérations suivantes:

1- que le comité d'école demeure un comité consultatif auprès de la direction et qu'il entretienne des relations privilégiées avec le comité de concertation;

2- qu'il se penche particulièrement sur les aspects pédagogiques du milieu pour s'informer, réfléchir et se perfectionner;

3- qu'il voit à informer l'ensemble des parents sur le vécu de l'école, surtout au plan pédagogique;

4- qu'il s'occupe de façon spéciale du projet éducatif, c'est-à-dire son orientation, son déroulement et son évaluation;

5- qu'il évalue la présence active des parents dans l'école;

6- qu'il exprime ses opinions sur toute question relative à la marche de l'école, selon son mandat;

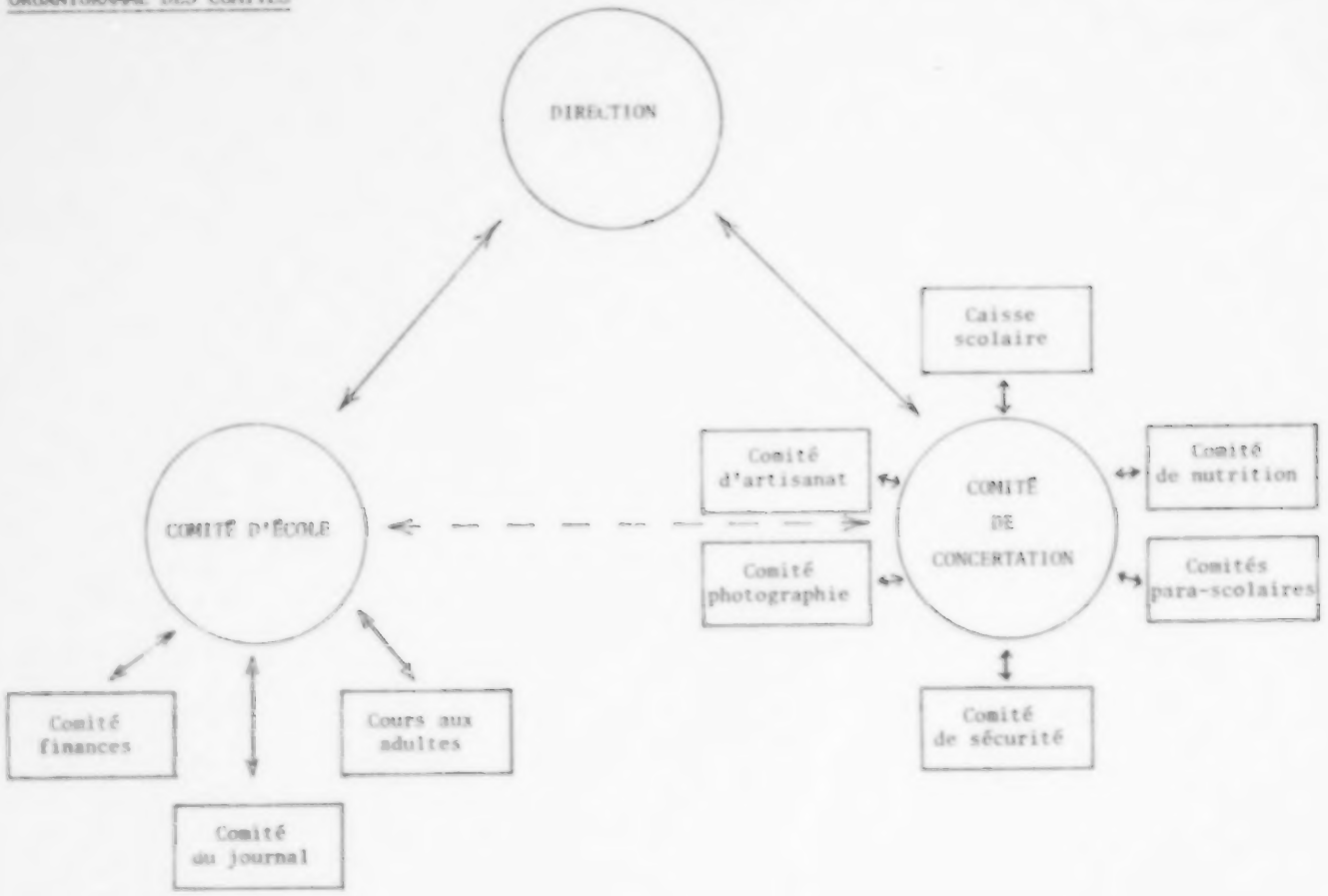
7- qu'il soit consulté ou propose des projets de modification aux orientations générales de l'école;

8- qu'il propose au comité de concertation tout projet à portée éducative.

Certains sous-comités demeurent du ressort du comité d'école alors que, comme on l'a déjà vu, d'autres relèvent désormais du comité de concertation.

Le tableau suivant nous permet de visualiser les rapports entre les comités et les sous-comités.

ORGANIGRAMME DES COMITÉS



D- CONCLUSION

C'est sous l'angle de la conduite que le comité de concertation a passé à travers sa première année d'existence. Nous avons vu ses responsabilités dans le chapitre des ordonnances réglementaires élémentaires durant les congés. Plusieurs activités extrascolaires déjà durant les années antérieures, mais ce qui caractérise la vie de l'école en 1982-83, c'est l'existence d'un lieu privilégié vers lequel furent canalisées toutes les extrascolaires. Cette canalisation a eu pour résultat une meilleure planification de l'ensemble des interventions et une cohérence plus grande entre les différents groupes de clubs.

De plus, la représentativité du comité et la possibilité pour chaque groupe d'énoncer ses critères, de s'expliquer dans diverses réalisations ont permis également aux personnes de se côtoyer plus souvent et de collaborer à une seule tâche.

Terme finalement ce bref exposé les activités qui ont été mises sur pied avec le comité de concertation.

CHAPITRE V

ÉVALUATION

Dans ce chapitre, nous prendrons connaissance de l'évaluation faite, à l'école, de la formule de gestion participative vécue au cours de l'année 1982-83. C'est à partir d'un questionnaire de type ouvert que les enseignants, les parents du comité d'école, les membres du personnel de soutien, l'élève délégué au comité de concertation ainsi que les directeurs ont fait connaître leur opinion.

Il est à noter que nous n'avons pas questionné l'ensemble des parents, jugeant que ces derniers, n'ayant pas reçu le cheminement des réunions, n'avaient pas suffisamment d'informations pour répondre à notre enquête. Il en va de même pour les élèves du comité de vie étudiante et l'ensemble des élèves; nous croyons que ces derniers peuvent difficilement émettre une opinion valable sur cette super structure avec laquelle ils sont peu familiers.

Pour nous permettre d'avoir une idée générale des opinions émises, nous traiterons chaque question séparément, analysant successivement les réponses de chaque groupe.

Dans un premier temps, arrêtons-nous au taux de participation à cette évaluation. Vingt-neuf enseignants ont reçu un questionnaire; vingt-quatre d'entre-eux ont répondu pour un pourcentage de participation de 82,8%. Chez les parents, dix-huit questionnaires furent distribués, quatorze sont revenus pour 77,7%. Les sept membres du personnel de soutien ont reçu le questionnaire, six d'entre-eux l'ont remis, c'est-à-dire 85,7%. Comme nous l'avons dit, seule l'élève déléguée au comité a eu à répondre à ce questionnaire; les deux membres de la direction, directeur et directeur-adjoint, ont également complété la formule.

Le tableau suivant nous permet de visualiser le taux de participation à l'évaluation, soit:

Enseignants	Parents	Soutien	Étudiant	Direction	Moyenne
82,8%	77,7%	85,7%	100%	100%	89,2%

Cette participation nous permet d'affirmer que les opinions émises peuvent être jugées valides. De plus, chaque groupe présente un taux de réponse suffisamment élevé pour confirmer l'opinion de ce dernier.

Voyons maintenant les réponses à chacune des questions.

QUESTION 1

«SELON MOI, LE BUT DU COMITÉ DE CONCERTATION CONSISTE À:»

Enseignants

Dix-neuf enseignants (79,1%) émettent une opinion qui ressemble grandement à cet énoncé de l'un d'eux qui affirme que:

> «Le but du comité de concertation consiste à partager la direction et l'animation de l'école entre les parents, les enseignants, les membres de la direction et le personnel de soutien, dans la perspective de mieux servir les enfants.»

Trois enseignants (12,5%) affirment que le comité existe pour permettre

aux parents de s'intégrer davantage dans la gestion de l'école; une personne (4,2%) affirme ne pas connaître l'existence de ce comité alors qu'une autre (4,2%), nouvellement arrivée, se dit peu familière avec la formule.

Il y a donc, à notre avis, concordance entre le mandat donné au comité de concertation et la perception que les enseignants en ont.

Parents

Des réponses reçues des parents, il ressort clairement que, pour chacun, il s'agit d'un organisme qui vise à améliorer la communication et la coopération entre la direction, le personnel enseignant et les parents, dans le but de créer un milieu scolaire à la fois éducatif et propice au sain épanouissement des enfants. On souligne également l'opportunité offerte par cette table de rencontre de donner une orientation nouvelle à l'école. Un répondant parle d'un lieu privilégié pour la prise de décision.

Toutes les réponses reçues se situant dans cette ligne de pensée, nous pouvons conclure que les répondants à 100% perçoivent le comité de concertation de façon conforme aux objectifs visés.

Soutien

Le but du comité paraît clair pour cinq répondants (83,3%); le sixième (16,7%) affirme ne pas être assez au fait pour émettre une opinion. On parle d'un moyen pour harmoniser les actions de toutes les personnes impliquées dans la bonne marche de l'école. On parle également d'une possibilité d'aider à la gérance de l'école pour atteindre des objectifs communs. Enfin, on signa-

le l'apport d'un soutien positif à l'enfant dans son développement.

Étudiant

Nous reproduisons ici intégralement la réponse de cette jeune fille de cinquième année, 11 ans. Il en sera ainsi tout au long de son évaluation.

«Pour moi, le comité de concertation, c'est un ensemble de personnes qui se réunissent pour rendre la vie de l'école plus belle.»

Direction

Le directeur et son adjoint affirment que, pour eux, le comité vise à impliquer les parents, les enseignants, les élèves et le personnel de soutien dans le processus de prise de décision; permettre que ces dernières soient plus judicieuses quant aux orientations de l'école; permettre aussi de dépasser le stade de la consultation et rapprocher tous les intervenants pour que chacun se sente utile. On voit également dans ce mode de fonctionnement la possibilité d'accroître le sens de la responsabilité collective.

Résumé

Il est difficile d'identifier dans un tableau synthèse le taux de conformité qui existe entre le but défini du comité de concertation et la perception que les gens en ont. Il ressort cependant de façon très claire que cette perception correspond grandement au but visé.

QUESTION 2

«C'EST UNE FORMULE QUI, PAR RAPPORT À LA VIE GÉNÉRALE DE L'ÉCOLE:

A) NUIT À SON FONCTIONNEMENT ☐

B) AMÉLIORE SON FONCTIONNEMENT ☐

C) N'A AUCUNE UTILITÉ ☐

PARCE QUE:»

Enseignants

Vingt et un répondants (87,5%) affirment que cette formule améliore le fonctionnement de l'école. Personne n'a porté son choix sur A) ou C). Une personne (4,2%) ne répond pas à cette question alors que deux autres (8,3%) ajoutent un quatrième énoncé, soit que la formule devrait améliorer le fonctionnement de l'école.

Aux niveaux des commentaires qui suivent cette question, nous retrouvons les idées suivantes: cette formule,

- améliore la communication la compréhension, la planification et la coordination;
- donne la chance à tout le monde de s'exprimer;
- permet une prise de conscience de différentes possibilités offertes;
- a un effet de motivation lors de certaines occasions spéciales;
- permet aux gens de s'apprécier davantage et d'établir des relations plus valables;
- offre un éventail d'idées;
- permet une meilleure circulation de l'information. La prise en charge et le partage de responsabilités se font plus concrets;

. apporte de l'aide aux enseignants qui ne pourraient produire autant;

. permet de stimuler les efforts de l'étudiant.

Aucune remarque négative ne fut inscrite à cette question. Nous pouvons en conclure qu'il semble clair pour la majorité des enseignants que la formule améliore le fonctionnement de l'école.

Parents

Treize répondants sur quatorze (94,8%) sont d'accord pour dire que cette formule améliore le fonctionnement de l'école. Un questionnaire est sans réponse et sans commentaire. Les commentaires émis sont les suivants:

. cela permet une meilleure canalisation des énergies des personnes qui, malgré un but commun soit le bien être des enfants, se retrouvaient souvent dans des côtés opposés; cette opposition résultant fréquemment d'un simple manque de communication;

. les décisions sont prises par des représentants de toutes les personnes impliquées dans l'école;

. les différents groupes sont sensibilisés et plus étroitement liés à la vie de l'école; ils sont donc en mesure d'agir adéquatement dans le vécu quotidien;

. en ayant l'opinion de chacune des parties, on obtient un meilleur fonctionnement, tout en tenant compte des restrictions et des recommandations de chaque individu;

. l'enrichissement du milieu devient un but collectif et chacun peut émettre ses commentaires et suggestions.

Soutien

Tous les répondants (100%) affirment qu'il s'agit d'une formule qui améliore le fonctionnement de l'école. On retrouve les commentaires suivants:

. tout le monde étant d'accord, la vie de l'école s'en trouve améliorée;

. il est important que ce dont on discute le soit par des membres représentant chaque groupe de l'école;

. ça permet de réaliser des activités qui rendent les parents et les enfants plus responsables.

Étudiant

«C'est une formule qui améliore le fonctionnement de l'école puisque les gens y font des suggestions et qu'ils les mettent en application.»

Direction

Les deux répondants affirment que ça améliore le fonctionnement de l'école par une plus grande qualité au niveau de la prise de décision, par l'expression de nouvelles idées, par le fait que les différents groupes se sentent beaucoup plus impliqués.

Résumé

Cette formule améliore le fonctionnement de l'école pour:

Enseignants	Parents	Soutien	Étudiant	Direction	Moyenne
87,5%	94,8%	100%	100%	100%	96,5%

Les pourcentages nous paraissent suffisamment éloquents pour ne pas approfondir davantage.

QUESTION 3

«IL EST IMPORTANT QUE CHAQUE GROUPE D'INTERVENANTS AUPRÈS DES ÉLÈVES PUISSE PARTICIPER À LA DÉFINITION DES GRANDES ORIENTATIONS DE L'ÉCOLE ET PUISSE S'IMPLIQUER AU NIVEAU D'ACTIVITÉS PARTICULIÈRES À L'ÉCOLE:

OUI ☐ NON ☐

COMMENTAIRES OU RÉSERVES.»

Enseignants

Vingt-deux personnes (91,6%) ont répondu oui, alors qu'aucune n'a répondu non. Un enseignant (4,2%) ne répond pas à cette question alors qu'un autre (4,2%) affirme que ce n'est pas nécessairement obligatoire. Onze enseignants inscrivent les commentaires ou réserves que voici:

. les gens doivent connaître leur possibilité et ne pas s'aventurer au-delà;

. si nous avons à vivre ensemble, discutons et décidons ensemble;

. à condition que la franchise et l'honnêteté y règnent;

. il est important que la direction y participe avec des enseignants;

. on doit définir à l'avance le rôle et le champ d'action des différents intervenants;

. il ne faut pas oublier que l'école est là pour l'enfant et que les intervenants doivent tout faire pour que l'enfant y soit le plus heureux possible.

. il semble que le souci de participation ne soit plus la préoccupation première des enseignants en général. La cause? Un lien entre la réforme et les décrets;

. l'enseignant doit rester maître de sa classe. Les parents doivent accepter la façon d'être et de faire de l'enseignant;

. une seule réserve: le personnel de soutien. J'avoue avoir des préjugés à leur endroit. Je vois moins ce qu'ils peuvent faire là;

. ça permet de mieux répondre aux besoins de tous les groupes;

. je considère qu'une école dotée de pareil soutien est fort privilégiée.

Il paraît clairement ici que les enseignants sont d'accord avec le fait que tous les groupes doivent être représentés. Les commentaires nous font voir cependant l'importance de bien définir les rôles, le niveau de responsabilité et de préciser les champs d'intervention.

Parents

À cette question, tous les répondants (100%) affirment que oui. Ce oui entraîne certains commentaires:

. quand il y a entente chez les grands, c'est la même chose chez les élèves;

. plus il y a de monde, plus il y a d'idées, plus il y a amélioration de la qualité du milieu;

. l'école devient plus humaine et représente mieux la société;

. c'est le meilleur moyen d'intéresser tous et chacun et de motiver leur implication dans la vie de l'école.

Les autres commentaires émis vont dans le même sens. Deux seuls questionnaires sont sans commentaire.

Soutien

Ici aussi, tous sont d'accord sur l'importance que chaque groupe d'intervenants siège au comité. On ne retrouve que trois commentaires, soit:

. que chaque groupe soit apprécié à sa juste valeur;

. la participation est une chose, l'invasion en est une autre;

. il est important que les différents groupes participent pour mieux connaître le fonctionnement de l'école et échanger des idées nouvelles.

On dénote ici, surtout à travers le premier commentaire, combien il importe pour le personnel de soutien de ne pas être considéré comme du personnel de seconde zone.

Étudiant

«Il est important que chaque groupe d'intervenants participe parce que chacun peut aider à créer un milieu agréable. Si chacun y met son petit peu, on peut faire beaucoup.»

Direction

Les membres de la direction affirment également l'importance que tous les groupes siègent au comité de concertation. Ayant à coordonner l'activité de toutes ces gens vers l'atteinte d'objectifs communs, ayant à plusieurs reprises à tenir compte de revendications parfois opposées de la part de personnes engagées dans des sphères d'activités différentes, ayant enfin à créer un climat dans lequel chaque personne puisse se réaliser, il importe qu'il existe un lieu privilégié qui devienne le carrefour de l'expression des attentes.

Résumé

L'accord quasi unanime face à la nécessité que chaque groupe siège au co-

mité de concertation ne laisse aucun doute. Nous notons cependant qu'il ressort une légère dissension entre certains membres du soutien qui désirent affirmer la nécessité qu'on leur reconnaisse leur importance et quelques enseignants qui ne jugent peut-être pas nécessaire leur participation.

QUESTION 4

«CETTE ANNÉE, JE PEUX IDENTIFIER DES RÉALISATIONS QUI ONT DÉCOULÉ DE L'EXISTENCE DE CE COMITÉ:

OUI ☐ NON ☐

SI OUI, LESQUELLES:»

Enseignants

Vingt-deux enseignants (91,6%) répondent par oui à cette question. Une personne (4,2%) affirme que non alors qu'un questionnaire est sans réponse. Un seul commentaire est émis ici affirmant qu'il existe tellement de comités qu'on ne sait plus de qui dépend les réalisations.

Quant à l'identification d'activités, nous ne jugeons pas nécessaire de reproduire ici cette nomenclature. Nous constatons clairement que les items mentionnés correspondent de très près aux activités énumérées au chapitre précédent.

Parents

Treize parents (94,8%) identifient des activités conformes à celles mentionnées au chapitre quatre. Un seul répondant dit non (5,2%), affirmant ne pas être assez impliqué pour le faire.

Soutien

Chez ce groupe, trois répondants seulement (50%) peuvent identifier des réalisations reliées à l'existence du comité de concertation. Les trois autres disent non. Ceux qui répondent par l'affirmative identifient à leur tour diverses activités conformes à celles vraiment réalisées.

On peut expliquer facilement ici la position de ceux qui répondent par la négative. Ce sont, en effet, trois surveillants de l'heure du midi qui ne viennent à l'école que durant cette portion de journée. La grande majorité des réalisations ne se situant pas durant cette période, nous pouvons comprendre leur réponse. Nous nous expliquons mal cependant qu'aucune d'entre elles n'ait souligné les activités socio-culturelles organisées durant cette période. Une sensibilisation accrue de ce personnel nous semble nécessaire.

Étudiant

L'élève identifie clairement six activités qui sont des réalisations du comité de concertation.

Direction

Quant à la direction, il est facile pour elle d'identifier toutes les ac-

tivités qui originent du comité de concertation. Le directeur fait remarquer cependant que plusieurs de ces activités existaient déjà durant les années antérieures. Là où se situe la différence, c'est que la planification et la réalisation de ces dernières se caractérisent maintenant par une co-planification et surtout par une co-réalisation. Il souligne également que, durant les années qui ont précédé l'existence du comité, la direction était responsable de plusieurs activités, alors que durant cette année, différents agents ont pris une part plus importante de cette responsabilité.

Résumé

Le tableau suivant nous permet de visualiser combien de répondants répondent oui à l'identification d'activités organisées par le comité de concertation.

Enseignants	Parents	Soutien	Étudiant	Direction	Moyenne
91,6%	94,8%	50%	100%	100%	87,3%

tivités qui originent du comité de concertation. Le directeur fait remarquer cependant que plusieurs de ces activités existaient déjà durant les années antérieures. Là où se situe la différence, c'est que la planification et la réalisation de ces dernières se caractérisent maintenant par une co-planification et surtout par une co-réalisation. Il souligne également que, durant les années qui ont précédé l'existence du comité, la direction était responsable de plusieurs activités, alors que durant cette année, différents agents ont pris une part plus importante de cette responsabilité.

Résumé

Le tableau suivant nous permet de visualiser combien de répondants répondent oui à l'identification d'activités organisées par le comité de concertation.

Enseignants	Parents	Soutien	Étudiant	Direction	Moyenne
91,6%	94,8%	50%	100%	100%	87,3%

QUESTION 5

«LA COMPOSITION DU COMITÉ, SOIT:

. LE DIRECTEUR
. LE DIRECTEUR-ADJOINT
. 4 ENSEIGNANTS
. 4 PARENTS
. 1 MEMBRE DU PERSONNEL DE SOUTIEN
. 1 ÉLÈVE (À L'OCCASION),

ME SEMBLE ADÉQUATE: OUI ☐ NON ☐

SINON, JE PROPOSERAIS CECI:»

Enseignants

Vingt et un enseignants (87,5%) disent oui à cette question, aucun affirme non, un questionnaire (4,2%) est sans réponse alors qu'une personnne (4,2%) répond à la fois oui et non. Nous retrouverons la réserve apportée par ce dernier répondant dans le commentaire suivant:

. le personnel de soutien devrait siéger à l'occasion.

Trois autres commentaires sont émis:

. douze personnes, c'est beaucoup. On devrait réduire le nombre d'enseignants et de parents à deux membres chacun et que le personnel de soutien siège à l'occasion comme les élèves;

. une personne souligne l'importance de la présence d'un élève;

. une autre recommande qu'il n'y ait pas plus de représentants, ce qui rendrait le comité moins fonctionnel.

En général, nous pouvons affirmer que la composition du comité est confor-

me à la volonté des enseignants. La réserve apportée au personnel de soutien n'est pas suffisamment exprimée pour remettre en cause la présence de ces derniers au comité.

Parents

Cette question concernant la composition du comité entraîne un taux de réponse affirmative de 85,7%, soit 12 oui sur 14. Les deux réponses négatives (14,3%), sont explicitées en affirmant pour l'une: que l'élève devrait toujours siéger au comité au lieu d'avoir une présence occasionnelle, et pour l'autre, en demandant que deux élèves, l'un du premier cycle et l'autre du deuxième cycle, en fassent partie. Seulement deux autres commentaires sont émis sur cette question:

- il serait souhaitable de ne pas augmenter le nombre, cela apporterait plus de lourdeur aux réunions;
- serait-il possible, de temps à autre, que d'autres personnes du comité de vie étudiante assistent aux réunions du comité de concertation?

Soutien

Chez ce groupe, quatre personnes répondent affirmativement (66,6%) et deux personnes (33,4%) sont négatives. Ceux qui répondent non s'expliquent:

- qu'il y ait trois ou quatre élèves pour éviter que le seul qui siège actuellement se sente intimidé;
- est-il nécessaire que les deux membres de la direction y soit?

Étudiant

La représentante des élèves affirme que la composition lui semble adéquate bien qu'elle souligne qu'il serait souhaitable qu'un élève du premier cycle y siège.

Direction

Les directeurs sont d'accord avec la composition actuelle du comité. Ils souhaitent cependant que la représentativité des enseignants tienne compte des niveaux d'enseignement, c'est-à-dire un enseignant de maternelle, un du premier cycle, un du second et enfin un représentant de l'adaptation scolaire. Ils soulignent de plus l'importance qu'ils attachent à la présence de l'étudiant.

Résumé

En général, la composition du comité semble répondre aux attentes de la majorité. Deux opinions émises semblent être contradictoires, c'est-à-dire celle qui souhaite inclure plus d'élèves et celle qui souhaite de ne pas augmenter le nombre de participants. Cette contradiction se comprend par le fait que l'origine de ces commentaires ne part pas des mêmes prémices. Nous y reviendrons au chapitre suivant.

QUESTION 6

«LE COMITÉ DE VIE ÉTUDIANTS (1 ÉLÈVE PAR CLASSE POUR LES DEUX SOUS-COMITÉS, 1 ÉLÈVE PAR GROUPE-ÂGE POUR LE COMITÉ) PEUT AMÉLIORER LE DEGRÉ D'IMPLICATION ET LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ DES ÉLÈVES DANS LEUR VÉCU:

OUI ☐ NON ☐

COMMENTAIRES:»

Enseignants

Vingt-deux enseignants (91,6%) affirment que oui, une personne (4,2%) dit non en ce qui concerne les élèves du premier cycle et un questionnaire est sans réponse. Les commentaires émis à la suite de cette question sont les suivants:

- il faut leur faire confiance;
- c'est un excellent moyen pour les responsabiliser;
- deux personnes disent que les élèves ne sont pas encore assez impliqués;
- il importe d'y retrouver des élèves responsables;
- l implication assure l'action;
- ça permet aux élèves de faire valoir leurs points de vue et de se faire entendre;
- c'est une excellente école de formation à l'autonomie.

Parents

Toutes les réponses à cette question sont affirmatives (100%). Les commentaires se lisent ainsi:

. par ce moyen, l'enfant comprend mieux son milieu et apprend à le respecter;

. il est important, à mon avis, que l'enfant s'initie jeune aux responsabilités; il aura à en prendre toute sa vie;

. à cause de leur âge, les jeunes ne doivent pas participer à toutes les décisions;

. l'intégration des élèves du premier cycle devrait se faire plus tard dans l'année;

. c'est un bon moyen pour faire prendre conscience aux enfants qu'ils ont un rôle important à jouer dans la vie de leur école;

. les opinions et la participation des élèves ont aussi de l'importance;

. c'est un excellent moyen pour inculquer aux enfants le respect de soi et des autres, le sens des responsabilités et l'engagement personnel.

Soutien

Les six répondants de ce groupe (100%) sont d'accord avec l'existence du comité de vie étudiante. Les commentaires se lisent ainsi:

. les élèves faisant partie du comité de vie étudiante seront plus attentifs à la vie de l'école;

. il est important de donner suite aux propositions réalisables faites par les élèves;

. il faut impliquer davantage les élèves au niveau de la réglementation.

Étudiant

La représentante des élèves affirme être pleinement d'accord avec ce comité puisque, selon elle, il aide à informer les élèves de ce qui se passe partout dans l'école.

Direction

La direction endosse pleinement l'existence d'un comité de vie étudiante. Elle recommande cependant de trouver un moyen pour qu'il n'y ait qu'un comité, donc la disparition des deux sous-comités premier cycle et deuxième cycle. De plus, elle propose que l'on s'arrête particulièrement pour améliorer la rétro-action des représentants dans leur classe.

Résumé

L'unanimité ne fait pas de doute ici. Nous tiendrons compte dans nos recommandations des quelques opinions émises dans les commentaires.

QUESTION 7

«SI J'AVAIS DES RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES À FAIRE SUR CE SUJET, JE PROPOSERAIS:»

Enseignants

Six enseignants seulement émettent des recommandations particulières. Ces recommandations se résument en deux seuls points. On invite le comité à trouver un moyen plus efficace pour que les représentants des élèves assurent un lien plus étroit entre ce qui se passe aux diverses réunions et l'information rapportée en classe. Une deuxième proposition invite à aller chercher d'autres étudiants que les élus quand vient le temps d'organiser des activités précises.

Parents

Quatre répondants seulement émettent des commentaires. L'un d'entre eux manifeste beaucoup de satisfaction et incite les membres du comité à poursuivre son travail. Un autre souhaite longue vie au comité. Il affirme que la formation de cette équipe de travail s'est avérée une initiative bénéfique et fructueuse.

Deux autres commentaires concernent le directeur. Ils se lisent ainsi:

. que le directeur ne soit pas l'animateur des réunions;

. que le directeur organise le tout à son goût et à sa convenance.

Soutien

Chez ce groupe, aucune recommandation n'est formulée.

Étudiant

L'élève affirme ici que, selon elle, ça va mieux à l'école avec le comité de concertation.

Direction

La direction propose que l'on porte une attention toute particulière, à tous les niveaux, afin que des mécanismes particuliers assurent que les représentants au comité de concertation informent les gens qu'ils représentent des discussions et des orientations qui se prennent. Elle souhaite également que l'enseignant, qui, de par la Loi 71, siège au comité d'école soit un de ceux

qui siègent au comité de concertation. On y voit là la possibilité d'un lien plus étroit entre les deux organismes.

Synthèse

Reproduisons dans un tableau synthèse les pourcentages obtenus par chaque groupe pour chacune des six premières questions posées.

	Enseign.	Parents	Soutien	Étudiant	Direction
% des répondants	82,8%	77,7%	85,7%	100%	100%
Question 1: Définition conforme au mandat	79,1%	100%	83,3%	100%	100%
Question 2: Formule qui améliore le fonctionnement de l'école: oui.	87,5%	94,8%	100%	100%	100%
Question 3: Chaque groupe d'intervenants doit participer: oui	91,6%	100%	100%	100%	100%
Question 4: Identifier des réalisations: oui	91,6%	94,8%	50%	100%	100%
Question 5: D'accord avec la composition actuelle: oui	87,5%	85,7%	66,6%	100%	100%
Question 6: D'accord avec l'existence du comité de vie étudiante: oui.	91,6%	100%	100%	100%	100%

TABLEAU VI

CONCLUSION

L'étude des questionnaires nous démontre une satisfaction très évidente chez tous les groupes de l'école de la formule de gestion qui est leur. Certains individus émettent des opinions divergentes de celles émises par la majorité, mais leur nombre ne nous paraît pas suffisamment important pour leur accorder une valeur réelle.

Quelques idées ressortent clairement des réponses reçues, et ce, dans tous les groupes. On signifie à quelques reprises la nécessité d'impliquer tous les agents du milieu. On insiste sur les conséquences déjà ressenties d'une augmentation du sens de la responsabilité collective, de la motivation, d'une meilleure communication et d'une coordination accrue entre les interventions des divers groupes. On insiste également sur la nécessité de bien définir les champs de compétence de chaque entité.

Ce sont là, à notre avis, les principales opinions qui ressortent de cette évaluation.

Des contacts avec les gens de la commission scolaire, directeur général, directeur de service, commissaires, nous ont permis de constater que ces derniers sont au courant du mode de fonctionnement quant à la gestion de l'école Sauvé et qu'ils acceptent ce type d'administration. Il faudrait cependant une étude plus poussée pour confirmer cette approbation.

CHAPITRE VI

RECOMMANDATIONS

Après avoir pris connaissance au chapitre précédent de l'évaluation faite par les différents groupes, il nous paraît évident de recommander que l'école poursuive son cheminement en maintenant le comité de concertation tel qu'il existe. Certaines recommandations particulières sont cependant nécessaires.

A- Sur la formation

La formation semble adéquate pour la majorité des intervenants et les opinions émises par certains individus sur ce point ne nous paraissent pas suffisamment partagées pour nécessiter des modifications au niveau de la composition. Le comité devrait cependant prendre connaissance collectivement des remarques faites et vérifier si certains aspects n'auraient pas échappé à cette majorité dans un premier temps.

Nous invitons les membres à se pencher sur la présence des élèves. Nous ne jugeons pas, pour notre part, la nécessité de modifier, ni le nombre, ni le fait de les faire participer à toutes les discussions. Un élève du premier cycle serait certainement intimidé s'il siégeait au comité de concertation; celui du deuxième cycle doit déjà faire preuve d'une personnalité hors de l'ordinaire pour assumer pleinement son rôle. Quant au contenu, nous pensons entre autre à l'exercice de la ventilation budgétaire, nous ne croyons pas qu'un élève puisse avoir les notions nécessaires pour participer aux discussions.

B- Sur le mandat

Les objectifs du comité nous semblent pertinents et répondre à la philosophie sociale actuelle qui invite à la concertation des intervenants. Cette philosophie est d'ailleurs clairement manifestée dans la première lecture du Projet de loi 40 sur l'enseignement primaire et secondaire public du ministère de l'Éducation qui:

> ... reconnaît notamment une autonomie à l'école pour qu'elle puisse vivre un projet éducatif qui comporte des orientations et un plan d'action accordés à son milieu et élaborés en collaboration permanente avec les parents, les élèves et le personnel de l'école et qu'elle puisse remplir sa mission complémentaire de promotion et d'animation de la communauté par les plans social et culturel. (1)

Quant au mandat dévolu à chaque groupe, la direction de l'école a la responsabilité de veiller à ce que les champs de compétence soient respectés. Aucun problème d'intervention d'individus dans des domaines qui ne relèvent pas de sa compétence ne semble avoir fait surface au cours de l'année passée. C'est cependant un danger qui existe et sur lequel on doit porter une attention particulière. Nous rejoignons ici un commentaire émis par un enseignant à la question trois, à savoir de bien définir à l'avance le rôle et le champ d'action des différents intervenants; et encore celui qui dit que les gens doivent connaître leur possibilité et ne pas s'aventurer au-delà.

---

1 Assemblée Nationale, Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, Projet de loi 40, première lecture, Trente-deuxième législature, quatrième session, Éditeur officiel du Québec, 1983, p. 3.

C- Sur l'information

Il nous semble important que le comité voit à améliorer la transmission de ses débats et décisions vers l'ensemble des gens du milieu. Il existe une faiblesse à ce niveau. Ce n'est pas le fait de tenir des assemblées publiques qui réussira à faire circuler l'information; ce n'est pas non plus la remise des ordres du jour ou des procès verbaux qui fera vibrer l'ensemble de la population au vécu du comité.

Trois groupes importants doivent recevoir plus que les documents qui découlent des réunions; ce sont tous les enseignants, les parents membres du comité d'école et le personnel de soutien. On devrait prévoir un mécanisme qui permette un échange direct entre les représentants de chaque groupe au comité et l'ensemble des gens qu'ils représentent. Loin de nous l'idée de multiplier les réunions. De plus, il faut éviter de reprendre à ce niveau les discussions du comité, à moins qu'il s'agisse d'un point de consultation. Il est certainement possible de mettre au point une façon d'informer brièvement parents, enseignants et soutien du contenu des réunions. En plus d'améliorer la transmission de l'information, c'est un excellent moyen pour susciter l'implication et la participation des gens.

Pour ce qui est de rejoindre l'ensemble des parents, nous sommes conscients que nombre d'entre eux sont peu ou pas intéressés à en savoir davantage sur ce qui se passe au comité de concertation ou à l'école en général. Ce qui les touche de près, c'est leur enfant dans sa classe. Ce désintéressement est une constante quand on analyse la participation des citoyens aux assemblées des commissions scolaires, aux réunions municipa-

les, de loisirs ou autres.

Nous recommandons cependant de maintenir les assemblées publiques pour donner la chance aux intéressés d'y assister. De plus, nous suggérons de faire connaître de façon succinte les principales orientations et décisions prises, par l'intermédiaire du journal du comité d'école. Nous proposons enfin que la direction de l'école ou le/la président(e) du comité d'école profitent des différentes assemblées avec les parents pour souligner de façon particulière l'existence du comité et quelques-unes de ses réalisations.

D- Sur le comité de vie étudiante

On peut affirmer que, pour les domaines qui les concernent, les élèves, par l'intermédiaire du comité de vie étudiante, devraient eux aussi participer à cette transmission d'information.

Nous recommandons le maintien du comité de vie étudiante avec la modification suivante: qu'on abolisse les deux sous-comités de vie étudiante pour ne conserver qu'un seul comité; que durant les réunions de ce comité, on prévoit un exposé général sur les points à discuter, un travail en sous-comité de cycle à l'intérieur de la réunion, pour revenir à la fin à des discussions en plénière. Un tel fonctionnement aura pour effet de diminuer le nombre des réunions, de donner la même importance à tous les élèves élus et permettre des échanges directs entre les élèves des deux cycles. Il va de soi que deux enseignants devraient animer les sous-groupes de travail et que le/la directeur/trice-adjoint(e) assume l'animation de l'in-

troduction et de la plénière. Nous ne croyons pas, à cause de leur âge, que les élèves soient suffisamment autonomes pour s'animer eux-mêmes.

À ce niveau également on devrait prévoir qu'au retour d'une réunion, chaque élève représentant sa classe informe les autres élèves du contenu des discussions. Cette façon de faire n'a pas été respectée au cours de l'année dernière et il est important qu'elle le soit, autant pour permettre au représentant de la classe de jouer pleinement son rôle que pour susciter l'implication de l'ensemble des élèves.

E- Représentation des enseignants au comité d'école

Nous appuyons la recommandation faite par la direction de l'école qui suggère que l'enseignant devant siéger au comité d'école, selon la Loi 71, soit un de ceux qui siègent au comité de concertation. Ce dernier étant davantage au fait de l'évolution des situations, serait plus habilité à jouer son rôle de représentant des enseignants à ce niveau.

F- Transition

Nous recommandons fortement que le comité s'arrête sur l'étude d'un mécanisme qui ferait en sorte qu'à la fin d'une année scolaire, tous les membres du comité de concertation ne soient remplacés par des nouveaux membres. Nous croyons que, surtout au niveau des parents et les enseignants, deux représentants au moins devraient siéger pour deux ans afin d'assurer une certaine continuité dans les dossiers.

G- Sur les commentaires

Nous invitons les membres du comité de concertation actuel à bien prendre connaissance de tous les commentaires émis à la suite des questions du chapitre précédent. Plusieurs idées intéressantes y sont proposées. Nous ne les avons pas toutes reprises ici puisqu'elles n'étaient pas d'ordre général; cependant, il peut en découler des discussions intéressantes et enrichissantes.

CHAPITRE VII

COMITÉ DE CONCERTATION

VS

PROJET DE LOI 40

Il nous semble important de nous arrêter quelque peu sur la problématique qu'engendrera l'adoption du projet de loi 40 en rapport avec la formule de gestion dont s'est dotée l'école Sauvé. Il n'est pas question ici de faire une analyse détaillée du projet de loi, mais bien de nous arrêter en particulier au chapitre III traitant de l'école et de son conseil.

De façon générale, le projet de loi recentre le ministère sur sa mission éducative et pédagogique, invite les commissions scolaires à la coordination des services à rendre à l'école et responsabilise l'école quant à la qualité de l'éducation qu'elle doit donner à l'élève. Dans ce dernier cas, on propose de le faire par la création d'un conseil d'école qui exerce les fonctions attribuées à l'école, soit celles d'un organisme

> ... destiné à assurer l'éducation des élèves dans le cadre de son projet éducatif et qui exerce ses activités avec la collaboration des parents, du personnel de l'école et des élèves. (1)

La composition du conseil doit comprendre au plus 14 membres, soit:

1° le commissaire de l'école élu conformément à la section II du chapitre IV;

2° des parents qui sont élus par les parents des élèves fréquentant l'école et qui ne sont pas membres du personnel de l'école;

3° au moins un membre du personnel enseignant de l'école élu

---

1 Loi 40, article 28.

par ses pairs, si ceux-ci le désirent;

4° au moins un membre du personnel non enseignant de l'école élu par ses pairs, si ceux-ci le désirent;

5° au moins un élève élu par les élèves du second cycle de l'enseignement secondaire de l'école, si ceux-ci le désirent;

6° le directeur de l'école, qui n'a pas droit de vote. (1)

Quelque soient les opinions relatives à cette proposition sur la composition du conseil, quelque soit la formule qui sera retenue lors de l'adoption de la loi, il est clair que ce qui sera légalisé au niveau du conseil d'école obligera cette dernière à s'adapter à une nouvelle structure décisionnelle ainsi qu'à l'abolition de l'aspect paritaire du comité de concertation quant à la représentativité des parents et des enseignants.

Il sera important alors de conserver certains acquis au niveau de la concertation, de la participation et de l'implication des gens, tout en respectant les exigences de la nouvelle loi. Pour cela, il faudra bien distinguer les deux paliers qui devront exister à l'école; celui de la prise de décision qui revient au conseil d'école et celui de la participation à l'élaboration des projets et politiques ainsi qu'à leur mise en oeuvre. La concertation se doit d'être dissociée de la prise de décision. Cette dissociation est de la plus haute importance, et ce, de façon générale pour l'ensemble des écoles du Québec.

---

1 Loi 40, article 39

À partir de cette affirmation, il est possible de concevoir pour l'école Sauvé l'existence d'un conseil d'école qui joue son rôle décisionnel et d'un second comité qui participe, élabore, propose et voit à la réalisation des projets acceptés au conseil.

Le projet de loi prévoit, à l'article 67, la formation d'un comité pédagogique avant le 30 septembre de chaque année. Cet article oblige la direction de l'école à convoquer une assemblée du personnel enseignant et non enseignant pour former ce comité pédagogique. Ce dernier n'est cependant pas obligatoire.

> L'assemblée du personnel peut décider de ne pas former un comité pédagogique. (1)

Si l'assemblée du personnel décide de former un comité, elle en détermine elle-même la composition, en autant que le nombre de membres ne soit pas supérieur à 15. Nous voyons là l'occasion de maintenir la structure du comité de concertation. Ce dernier pourrait alors poursuivre le même type d'intervention à l'exception du rôle décisionnel qu'il joue actuellement de façon informelle. Par conséquent, ça permettrait au conseil d'école de démarrer immédiatement dans son véritable rôle de conseil d'administration. De fait,

> ... un conseil d'administration ne gère pas et ne devrait jamais gérer. Il ne s'agit pas là d'une querelle de mots, mais d'une réalité plus fondamentale. En effet, le conseil d'administration n'a rien à voir avec ce qu'on appelle traditionnellement la gestion, le management ou la direction.
>
> S'il ne dirige pas, que fait-il alors? Le conseil juge.

---

1 Loi 40, article 67.

> Le conseil ne formule pas de plans: il évalue, corrige, amende des plans qui lui sont présentés, à sa demande, par la direction générale. Le conseil ne dirige pas l'organisation mais il évalue, il juge la façon dont les cadres supérieurs de l'organisation dirigent celle-ci. (1)

De cette logique découle qu'il revient au directeur de s'entourer de collaborateurs qui l'aideront à bâtir des projets cohérents qui respectent les attentes du milieu. Ces projets se doivent d'être assis sur des consensus de tous les agents locaux.

C'est de cette façon, croyons-nous, que le projet éducatif survivra en prenant son origine dans l'école, en s'administrant par l'école et en se vivant à l'école.

---

1 L. Louis Roquet, cité dans: Mémoire de la FQDE sur la réforme scolaire, Novembre 1983, p. 16.

CONCLUSION

Notre système scolaire n'existe que pour l'instruction et l'éducation des enfants et ces enfants sont dans les écoles. Pour ce faire, il importe qu'émergent de celles-ci des projets éducatifs élaborés par des communautés responsables et vivantes. Comme nous l'affirmions au début de ce travail, c'est par la participation des membres d'une organisation que s'acquiert le sens de l'implication et de la responsabilité collective. Il revient au directeur de l'école «d'organiser les rapports entre l'ensemble des apporteurs de travail et les détenteurs du pouvoir de la direction.»[1]

Basant notre démarche sur une analyse théorique de la participation et sur la place des parents à l'école, nous avons vécu au rythme d'une équipe en plein cheminement. Nous nous sommes arrêtés pour examiner la structure qu'elle s'est donnée pour impliquer l'ensemble des intervenants du milieu.

L'évaluation faite après une année d'expérimentation nous a permis de recommander le maintien de cette structure jusqu'à l'arrivée des nouvelles prescriptions qui découleront de l'adoption de la Loi 40 sur l'enseignement primaire et secondaire public. Nous nous sommes permis quelques

---

1 C.N.I.P.E. (Centre national d'Information pour la Productivité des Entreprises), La Participation dans l'entreprise, France, Chotard et Associés éditeurs, 1969, p. 3.

recommandations pour l'immédiat, recommandations qui, à notre avis, ne peuvent qu'améliorer le fonctionnement actuel. Enfin, nous avons proposé d'adapter le comité de concertation aux normes prévues par la Loi 40 afin de maintenir le niveau d'implication existant dans cette école. Cette adaptation assurera un climat sain et la stabilité dont l'école a besoin pour réaliser son projet éducatif.

Toute éducation étant essentiellement rencontre et dialogue, il faut que la méfiance, l'affrontement et la passivité fassent place à l'ouverture d'esprit, à la collaboration et à la participation. Nous avons insisté, tout au long de ce travail, sur l'importance que chacun des groupes impliqués dans l'école soit consulté sur les sujets qui les concernent et selon leur compétence. Une école ne saurait exister sans cette collaboration étroite entre ses différents partenaires.

Nous touchons là à la nécessité d'un changement profond au niveau des mentalités. Nous croyons que par son vécu, l'école Sauvé est apte à relever le défi.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, Chris, Participation et organisation, Paris, Dunod éditeurs, 1974, 315 p.

BERGERON, Jean-Louis, Nicole Côté-Léger, Jocelyn Jacques et Laurent Bélanger, Les aspects humains de l'organisation, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1979, 337 p.

C.N.I.P.E. (Centre national d'Information pour la Productivité des Entreprises), La Participation dans l'entreprise, France, Chotard et associés éditeurs, 1969.

CÔTÉ, Marcel, La direction par objectifs, Mythe ou Réalité, 23 p.

CROZIER, Michel, Philosophie et mode de gestion, McGraw-Hill, 1958.

DIVERRES, Jean, Pratique de la direction participative, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1971.

ÉTHIER, Gérard, Les Théories d'administration et la participation des parents, Rapport d'analyse présenté au Conseil supérieur de l'Éducation, Août 1974, 139 p.

FILLEY, A.C., R.J. House et S. Kerr, Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Company, 1976.

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES DIRECTEURS D'ÉCOLES, Mémoire de la FQDE sur la réforme scolaire, Montréal le 1er novembre 1983, 44 p.

GELINIER, La Direction participative par objectifs, cité dans Jean Diverrez, Pratique de la direction participative, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1971.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Projet de Loi 40, Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, Première lecture, Éditeur officiel du Québec, 1983, 117 p.

HONORÉ, Serge, Les parents et l'école, comment collaborer, Le Centurion, 1974, 151 p.

HUGUENIN, Daniel, Article du «Monde», le 3 septembre 1968.

KAHN, Robert L. et Daniel Katz, Concept of Objective Organisation in JRP French et Coll. (Edo), «The Industrial Environment and mental Health Journal of Social Issues», Vol. XVIII, No 3, 1962.

LALIBERTÉ, Mario, La gestion participative, la formule de l'avenir, «La revue scolaire», Vol. XXV, No 9, 1975.

LAMMERS, F., Power and Participation in Decision Making, in «Formal Organisation», «The American Journal of Sociology», Septembre 1967.

ODIORNE, G.S., Management by Objectives, Pitman Publishing Corp., 1965.

PICARD, Jean-Pierre, Les parents dans l'école... du rêve au défi, Editions Ville-Marie, 1983.

PONCELET, Maurice, Le management public, Les presses de l'Université du Québec, 1979, 197 p.

RAMEAU, Claude, La prise de décision, acte de management, Paris, Les éditions d'organisation, 1977.

RHEAULT, Yves, Système de Gestion des ressources éducatives, Québec, 1976.

SAVOIE, J., La gestion participative, réalité ou utopie, «Revue Commerce», Volume 78, No 11, Novembre 1976.

ANNEXE

ÉCOLE SAUVÉ

QUESTIONNAIRE

Comité de concertation

1. Selon moi, le but du comité de concertation consiste à:

_____

_____

_____

_____

_____

2. C'est une formule qui, par rapport à la vie générale de l'école:

a) nuit à son fonctionnement ☐

b) améliore son fonctionnement ☐

c) n'a aucune utilité ☐

parce que: _____

_____

_____

_____

_____

3. Il est important que chaque groupe d'intervenants auprès des élèves (parents, enseignants, directeur, personnel de soutien, élèves) puisse participer à la définition des grandes orientations de l'école et puisse s'impliquer au niveau d'activités particulières à l'école:

oui ☐

non ☐

commentaires ou réserves: _____

_____

4. Cette année, je peux identifier des réalisations qui ont découlé de l'existence de ce comité:

oui ☐

non ☐

si oui, lesquelles: _____

_____

_____

5. La composition du comité, soit: directeur
directeur-adjoint
4 enseignants
4 parents
1 membre du personnel de soutien
1 élève (à l'occasion)

me semble adéquate: oui ☐

non ☐

si non, je proposerais ceci: _____

_____

_____

6. Les comités de vie étudiante (1 élève par classe, 1 élève par groupe-âge) peuvent améliorer le degré d'implication et le niveau de responsabilité des élèves dans leur vécu:

oui ☐

non ☐

commentaires: _____

_____

_____

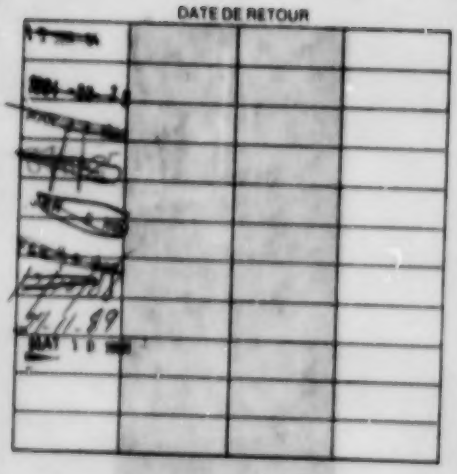
7. Si j'avais des recommandations à faire sur ce sujet, je proposerais:

_____

_____

X0031510 4

DATE DE RETOUR



ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION